FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

da empresa

CLÍNICA SAÚDE DOS PÉS

Marcos José Alves Pinto Junior
Gabriela Luz Darcadia Pinto
Paulo Roberto Latarini Filho
Patrícia Casaroto

Participação com autoria de capítulo:
Wellington dos Reis Brunório

Atena Editora
Ano 2022

Editora chefe
Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Editora executiva
Natalia Oliveira
Assistente editorial
Flávia Roberta Barão
Bibliotecária
Janaina Ramos
Projeto gráfico
Bruno Oliveira
Camila Alves de Cremo
Daphynny Pamplona
Luiza Alves Batista
Natália Sandrini de Azevedo
Imagens da capa
iStock
Edição de arte
Luiza Alves Batista

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Formulação da estratégia competitiva da empresa Clínica Saúde dos Pés

Diagramação: Daphynny Pamplona
Correção: Yaiddy Paola Martinez
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores

Autores: Marcos José Alves Pinto Junior
Gabriela Luz Darcadia Pinto
Paulo Roberto Latarini Filho
Patrícia Casaroto
Wellington dos Reis Brunório

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F726 Formulação da estratégia competitiva da empresa Clínica Saúde dos Pés / Marcos José Alves Pinto Junior, Gabriela Luz Darcadia Pinto, Paulo Roberto Latarini Filho, et al. - Ponta Grossa - PR, 2022.

Outros autores
Patrícia Casaroto
Wellington dos Reis Brunório

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-258-0414-9
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.149222608

1. Planejamento estratégico. I. Pinto Junior, Marcos José Alves. II. Pinto, Gabriela Luz Darcadia. III. Latarini Filho, Paulo Roberto. IV. Título.

CDD 658.406

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

SUMÁRIO

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar e propor alterações na estratégia competitiva de negócio e operacional da Clínica Saúde dos Pés, uma empresa da área da saúde, localizada na cidade de Poços de Caldas – MG, com uma filial em São João da Boa Vista – SP. Os podólogos responsáveis são devidamente treinados e autorizados a prestar este serviço.Em virtude do excelente trabalho prestado já realizam este serviço há mais de 20 anos, atendendo a cidade de Poços de Caldas e toda a região. O objetivo da empresa é aumentar a competitividade e criar estratégias para ganhar em lucratividade em escala. Para isso o objetivo é abrir filiais na região para proporcionar um tratamento de qualidade para os seus clientes.

Diane do exposto, a estratégia de campos e armas da competição, é uma ferramenta de suma importância para o planejamento e enfoque sistemático para a criação de estratégias competitivas para o negócio. O Modelo de Campos e Armas da Competição (CAC) será utilizado como referencial teórico para demonstrar os pontos fortes e fracos da empresa. Assim será possível estabelecer os fatores que podem melhorar para aumentar a competitividade no mercado de saúde para os pés.

A partir deste modelo será possível entender a percepção dos clientes a respeito de produto, preço, atendimento e imagem em relação aos concorrentes, focando todos os esforços em cima desses fatores e não desperdiçando tempo com fatores que não são importantes para os clientes.

A aplicação do modelo CAC na empresa Saúde dos Pés servirá como planejamento estratégico para a empresa. Em virtude de alguns problemas que a empresa já teve no passado, a partir deste modelo, os problemas relacionados à estratégia competitiva serão solucionados. O objetivo será equilibrar as necessidades dos clientes, com as competências dos sócios e colaboradores da empresa para traçar estratégias que torne a empresa mais eficiente nos processos e mais eficaz nos resultados, para assim se tornar mais competitiva no mercado de saúde dos pés.

Esta pesquisa é de suma importância, haja visto, que o modelo CAC é eficaz no que tange a aumentar a competitividade das empresas de forma prática e principalmente com um referencial teórico aplicável, permitindo sua aplicação no mundo acadêmico por diversos pesquisadores e pelos consultores empresariais.

INTRODUÇÃO

O presente estudo refere-se à formulação da estratégia competitiva da clínica Saúde dos Pés, uma empresa prestadora de serviços no tratamento e cuidado dos pés e na comercialização de produtos para a prevenção, tratamento e cuidados dos pés.

Segundo Contador (2008), para as empresas serem competitivas, elas precisam ter alto desempenho apenas poucas armas lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos. As empresas precisam ter foco, gastar tempo e recurso em algo que possa trazer vantagem competitiva real para a organização.

Segundo o Modelo de Campos e Armas da Competição, o conhecimento da empresa faz-se necessário, para que se conheça os campos de competição que a empresa estará competindo e quais as Armas que o empresário ou gerente estará utilizando para atingir o objetivo principal da empresa, que é se tornar mais competitiva.

A empresa que estaremos realizando o estudo de caso, proporcionou um estudo aprofundando sobre essa importante ferramenta de competitividade, onde será detalhado de forma clara, os pontos positivos e negativos da empresa em relação aos concorrentes, e assim aumentar a competitividade.

A formulação do modelo CAC é fundamentada nos fatores que são mais valorizados pelos clientes e que aumentem o desempenho da empresa e aumente consequentemente à competitividade.

O diferencial do modelo CAC é a sua metodologia, qualitativa e quantitativa, característica esta que traz vantagem em comparação a outros modelos da teoria da competitividade. Salienta-se ainda, que este modelo é aplicável, podemos exemplificar, como uma forma de descobrir as necessidades dos clientes, através de entrevistas com clientes e análise da concorrência. É possível entender e atender as necessidades dos clientes e assim fornecer produtos e serviços que atendem de fato o que o cliente necessita.

A pesquisa será aplicada no segmento de serviços de saúde dos pés, que tem como objetivo prestar um tratamento de qualidade para os clientes que necessitam de um tratamento de alto nível para qualidade de vida e melhor saúde.

Os clientes que procuram um tratamento podológico normalmente passam por problemas relacionados a diabetes, unhas encravadas, doenças relacionados a trabalho rural ou trabalham a muito tempo em atividades insalubres, que necessitam de um cuidado especial.

A respeito dos fatores a serem analisados para aumentar a competitividade, de acordo com o modelo CAC, serão: produto fornecido (tratamento podológico e comercialização de produtos); projeto, diversidade e qualidade do produto/serviço ofertado; preço e condições de pagamento (prazos, descontos, quantidade de parcelas e instrumentos de crédito); atendimento (acesso as dependências físicas, qualidade no atendimento, disponibilidade

de acesso a informações do tratamento podológico) e imagem (melhor produto ofertado, confiabilidade da marca, ética e responsabilidade social) percebidos e valorizados pelo cliente.

1 I OBJETIVO GERAL

O objetivo desta pesquisa é aplicar o Modelo de Campos e Armas da Competição (CAC),e verificar a adequação do modelo CAC para analisar e propor alterações na estratégia competitiva da empresa Clínica Saúde dos Pés, com o objetivo de aumentar o grau de competitividade da empresa.

2 I OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Estabeleceram-se como objetivos específicos:

· Analisar a atual estratégia competitiva de negócio;

· Analisar as atuais estratégias competitivas operacionais;

· Propor alterações na estratégia competitiva que aumentem seu grau de competitividade;

· Verificar se o processo a ser adotado será capaz de fornecer informações que auxiliem na decisão sobre a estratégia de negócio e a definição da estratégia operacional.

3 I OBJETO DE ESTUDO

O Objeto de estudo será o processo de formulação da estratégia competitiva da empresa clínica Saúde dos Pés, utilizando o modelo de Campos e Armas da Competição.

3.1 Escolha da Empresa

A formulação da estratégia da empresa foi escolhida por solicitação dos proprietários. Após apresentação do Modelo CAC, os empresários ficaram impressionados com o modelo e pediram para que fosse aplicado.

4 I JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Os conceitos de campos e armas da competição nasceram no início da década de 1990 e evoluíram a ponto de hoje estarem estruturados num poderoso modelo

qualiquantitativo da Teoria da Competitividade, já testado e validado.

Assim, será utilizado este modelo para estudar a estratégia competitiva da empresa Clínica Saúde dos Pés e propor alterações que venham proporcionar vantagem competitiva à empresa sob estudo.

A pesquisa é motivada pela falta de pesquisa relacionada a empresas ligadas a área da saúde, principalmente em empresas relacionadas a saúde dos pés.Atualmente os negócios na área da saúde dos pés estão em alta crescente, e a competitividade está aumentando significativamente. Assim, as empresas precisam identificar os fatores importantes e considerados relevantes pelos clientes e definir quais armas utilizar para aumentar a competitividade.

A aplicabilidade do estudo está fundamentada na metodologia desenvolvida por Contador (2008), através do Modelo de Campos e Armas da Competição (CAC), que fornece abrangência conceitual para formulação estratégica de negócio e operacional para empresas aliada a sua validação quantitativa, para propor medidas destinadas a aumentar seu grau de competitividade.

5 I MÉTODO

A pesquisa irá abordar a importância do Modelo de Campos e Armas da Competição, e sua importância para a competitividade das organizações. O modelo CAC através do estudo dos campos e das armas que as empresas precisam utilizar para aumentar a competição é um modelo validado e utilizado por quase 500 organizações.

Foram realizadas pesquisas no livro do autor e nos artigos publicados a respeito dos campos de Armas da Competição, artigos publicados nas melhores revistas nacionais.

A Pesquisa utilizada será a exploratória qualiquantitativa e o método será o estudo de caso, os instrumentos de levantamento de dados, foram, análise histórica da empresa, informações, relatórios, análise de documentos, entrevistas em profundidade com os empresários, colaboradores e gerente da empresa. Para compreender melhor e aplicar de maneira eficaz o modelo CAC o pesquisador acompanhou durante 20 dias todo o processo de atendimento, negociação, gestão de relacionamento com o cliente, qualidade dos produtos e prazo de pagamento oferecido. Essa pesquisa de campo auxiliou na realização dessa pesquisa.

A EMPRESA SAÚDE DOS PÉS

1 I ORIGEM, HISTÓRICO E DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA

Em 1996, o podólogo Sérgio Lemes, resolveu seguir seu espírito empreendedor e juntamente com sua esposa Dulcinéia Reges, decidem abrir uma clínica especializada em cuidados com os pés.

A empresa Saúde dos Pés presta serviços na área de podologia trazendo a seus clientes conforto e saúde, contando com profissionais qualificados com o que há de melhor na área de podologia; por isso é a mais conceituada clínica da região, com sede na cidade de Poços de Caldas conta com loja própria de calçados ortopédicos e sapatos da linha Confort.

Com o passar dos anos foram se especializando em pé diabético, unicomicose e laser terapia. Com a necessidade de inovar, a proprietária Dulcinéia convidou seu filho, também podólogo, para fazer parte da empresa.A entrada do sócio Alex Reges trouxe os serviços de Podoposturologia e Podiatria Clínica, trazendo também a inovação com a prótese de unha e o exame de pisada, para verificar se o paciente tem algum problema com a pisada que possa afetar sua qualidade de vida.

Além da prestação de serviço que é o grande diferencial competitivo da empresa, nos últimos 10 anos a empresa tem investido na comercialização de produtos que agregam no tratamento dos clientes e consequentemente aumentam a lucratividade da empresa.

Em 2012 com o crescimento do setor de cosméticos e o mercado aquecido, os empresários resolvem abrir uma filial.Então é aberta uma filial da empresa em São João da Boa Vista – SP, cidade com 90 mil habitantes a 40 Km de Poços de Caldas-MG. O objetivo é aumentar a clientela e iniciar o processo de expansão da empresa.

O investimento nessa nova empresa foi de R$ 150.000,00, um espaço de 100 metros quadrados, localização estratégica no centro da cidade, seguindo os padrões da matriz, com um ambiente arejado, iluminado, fachada atrativa, atendimento de qualidade e produtos de excelente qualidade.

Em 2017 foi contratado um consultor empresarial com o objetivo de auxiliar as duas empresas e orientar o processo de expansão das futuras lojas.Com a contratação da consultoria a empresa iniciou o processo de planejamento estratégico e utilizará o Modelo de Campos e Armas da Competição para aumentar a competitividade.

2 I MISSÃO, SLOGAN, VISÃO E VALORES.

2.1 Missão

Proporcionar aos clientes um tratamento de qualidade e um atendimento de excelência, objetivando a melhoria da qualidade de vida.

2.2 Slogan

Clínica Saúde dos Pés, há 20 anos cuidando com carinho dos seus pés.

2.3 Visão

Ser a melhor empresa de Podologia do Brasil em geração de valores para os clientes e colaboradores.

2.4 Valores

· O comportamento deve refletir os mais altos padrões de ética;

· Os valores são transparentes e claros aos clientes;

· O relacionamento com clientes e colaboradores deve ser transparente e baseado na responsabilidade e confiança.

· O comprometimento é com a qualidade dos produtos e dos serviços prestados.

2.5 Situação atual

Razão Social: Reges e Lemes ME

Nome Fantasia: Saúde dos Pés

Ramo de Atividade: Comercio de Produtos para Tratamento dos Pés e Clinica de Podologia.

Porte: Microempresa

Quantidade de Funcionários: 6 Colaboradores

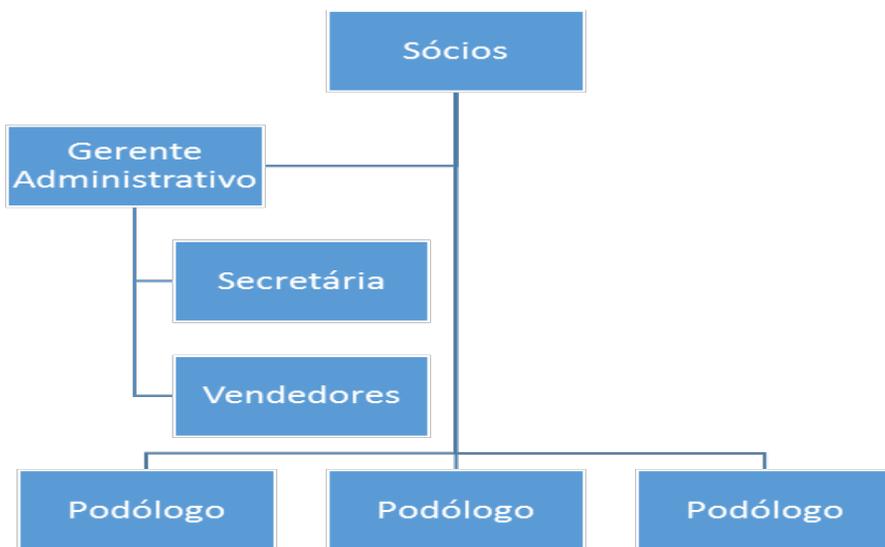
Localização: Rua Rio de Janeiro nº 316 (Centro) de Poços de Caldas – MG/ Avenida Ademar de Barros, nº 30, Centro – São João da Boa Vista – SP.

Público Alvo: Classe Média Alta

Tipo de Propriedade: Empresa Familiar

Formação do principal Gestor – Administrador de Empresas

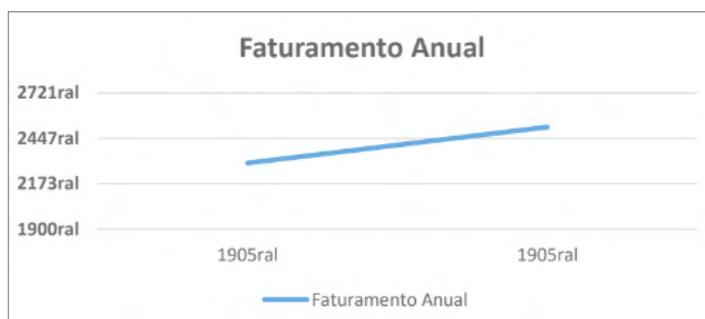
Tempo em atividade: 20 Anos.

Organograma:

Variação percentual da receita bruta:

Comércio de Calçados Ortopédicos

Faturamento - 2015:R$ 145.787,89

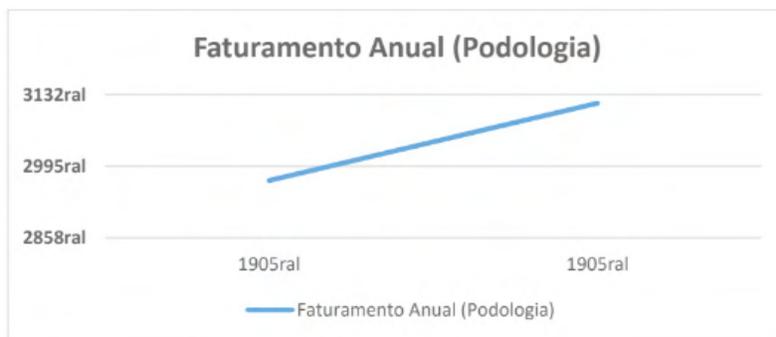
Faturamento – 2016: R$ 224.939,39

Aumento de 54% em relação ao ano anterior.

Fonte: Adaptada pelo autor.

Clínica de Podologia

Faturamento – 2015: R$ 390.000,00

Faturamento – 2016: R$ 444.000,00

Aumento de 14% em relação ao ano anterior.

Fonte: Adaptada pelo autor.

O mercado de atuação engloba as seguintes cidades: Poços de Caldas, São João da Boa Vista, Águas da Prata, Andradas, Bote lhos, Espírito Santo do Pinhal e Pouso Alegre. Essas cidades estão até a 100 km de Poços de Caldas. O público alvo é focado na classe média alta.

A estrutura da empresa é dividida em 3 salas de atendimento podológico, 1 sala do Gerente Administrativo e a Loja de produtos para o tratamento dos pés. Toda a empresa é equipada com ar condicionado, mantendo o ambiente sempre agradável, cadeiras acolchoadas e aparelhos com tecnologia de ponta para atender os clientes com o que a de melhor no mercado de estética e saúde para os pés.

Os pontos fortes da clínica Saúde dos Pés, conforme informado pelos sócios:

- **Horário de atendimento estendido:** O horário de atendimento da clínica é das 08:00 às 20:00 de segunda a sábado. Os concorrentes trabalham das 08:00 as 18:00.

- **Pagamento facilitado:** É aceito cartões de crédito.Para os clientes fiéis é feito crediário e parcelamentos em até 5 vezes de acordo com o valor comprado.

- **Atendimento com hora marcada:** Caso o cliente prefira e para sua maior comodidade, o cliente pode marcar o horário que melhor atende sua necessidade.Caso seja necessário a empresa atende após as 20:00.

- **Profissionais altamente capacitados:** Os 3 profissionais são experientes, com no mínimo 10 anos de Mercado.Eles são profissionais graduados em Podologia e com especialização em várias áreas para um atendimento personalizado e de qualidade.

- **Produtos de qualidade:** Todos os produtos que são comercializados pela empresa são de marcas conceituadas e de altíssima qualidade, para garantir um tratamento de excelência para os clientes.

- **Para o conforto dos pés:** palmilhas, calcanheiras, protetores de calosidades, hidratantes, esfoliantes, fortificantes para as unhas, entre outros.

· **Para o bem-estar:** massageadores, hidromassagem, assento massageador com shiatsu.

· **Ortopédicos:** joelheiras, tornozeleiras, cotoveleiras, colar cervical, tipoias, botas imobilizadoras e bolsas térmicas, para gelo e para água quente.

· **Para a saúde:** meias de compressão com a mais alta tecnologia e beleza.

· **Exames de baropodometria:** A clínica conta com o exame de baropodometria, ou seja, uma avaliação computadorizada dos pés. O Barododômetro é um equipamento para a análise dos pontos de pressão plantar exercido pelo corpo, tanto em posição estática, quanto em movimento. Consiste de uma plataforma sensível à pressão, com sensores com a mais alta tecnologia, conectada a um computador que utiliza um software apropriado. Na Europa, o Baropodômetro é muito utilizado também em exames com pacientes diabéticos, para detectar as áreas de maior pressão nos pés, podendo assim aliviá-la evitando a formação de úlceras, e em casos mais graves, a amputação dos pés.O objetivo no diagnóstico deste exame é avaliar os parâmetros da postura do paciente na posição estática, disfunções funcionais de equilíbrio, divisão das cargas corporais, análise dinâmica da marcha, pico de pressão e auxiliar na confecção de órteses plantares.

· **Prótese de Unha:** A prótese de unha, caso o cliente necessita, é uma correção do leito unguial, com acrílico odontológico e acabamento com espátula.

· **Tratamentos Personalizados:** Para melhor atendimento, a empresa realiza tratamento especializado de: pés diabéticos, unhas encravadas, micoses de unha, fissuras plantar, tinhaplantar, queratodermia plantar, bicho de pé, frieira, deformação ungueal, úlceras plantares entre outros.

· **Tratamento de Podoposturologia:** Aclínica Saúde dos Pés realiza o tratamento depodoposturologia, que é o campo da fisioterapia que estuda as alterações posturais através da análise dos pés. Essa técnica, de origem francesa, auxilia na prevenção e no tratamento terapêutico através da prescrição de palmilhas posturais e mecânicas. As palmilhas posturais podem ser utilizadas no tratamento e prevenção de dores na região lombar, quadril, joelho, tornozelo e pé. Já as palmilhas mecânicas servem para dar apoio, corrigir deformidades e melhorar a função dos pés.

· **Comodidade:** Para maior comodidade, todas as salas são equipadas com TVs de plasma para maior comodidade dos clientes.A empresa também possui um atendimento de manicure simultâneo ao de podologia, ou caso o cliente prefira, aempresa dispõe de uma exclusiva para as mãos onde é realizado, além de manicure normal, francesinha e hidratação.

· **Confiabilidade:** A empresa conta com uma área de esterilização com autoclaves, lavadora ultrassônica,garantindo total qualidade e segurança no processo.

· **Pós-Venda:** A empresa conta com uma equipe altamente qualificada, objetivando

garantir a satisfação dos clientes, oferecendo-lhes um suporte personalizado e sempre a disposição para encantar os clientes.

· **Fabricação Própria:** Fabricação própria de palmilhas ortopédicas.Os profissionais possuem qualificação técnica para a fabricação deste produto sob medida para os clientes.

A estratégia atual da empresa é aumentar a lucratividade ganhando em escala, ou seja, abrindo filiais ecriando a estratégia de franquia, que é um sonho antigo dos sócios.

Os produtos que são comercializados pela empresa são: Cremes, Loções, Palmilhas Ortopédicas, Sapatos Ortopédicos entre outros. Os serviços prestados são: Tratamento de unhas encravadas, Exames de Badopometria, Prótese de Unha entre outros.

A empresa conseguiu crescer consideravelmente, em consonância, os concorrentes começaram a perceber que este mercado é um mercado altamente lucrativo em virtude, da preocupação com a saúde e o aumento com o tratamento estético no Brasil, que fizeram com que a procura destes serviços e produtos crescesse consideravelmente nos últimos anos. Ao analisar os demais mercados onde a crise tem afetado drasticamente, neste mercado, a crise pouco afetou e ainda obteve um crescimento considerável de em torno de 6% em 2016.

Os concorrentes diretos de produtos são: Wel calçados e SapatoTerapia.Em se tratando de serviços, os concorrentes diretos são: Jó Podologia, Rosa Podologia e Aline Podologia.

A Podologia é a ciência da área da saúde que estuda, previne, diagnostica e trata as alterações dos pés e as suas repercussões no corpo humano. A palavra Podologia deriva do grego: “podo” significa pé e “logos” significa tratado. Assim, podemos definir Podologia como “estudo e tratamento dos pés”.

A sua existência remonta aos tempos das cavernas, há mais de 4000 anos, quando o simples ato de retirar um pico do pé foi tido como o seu início. Em pesquisas arqueológicas na Ásia Ocidental foram descobertos vestígios do povo Hitita desaparecido em 1200 aC, que protegia os seus pés dos cortes e outras agressões, com peles de animais. Em Portugal, o curso de Podologia existe desde 1994, passando a licenciatura (de 4 anos na área da saúde) em 2002 e é ministrada no norte do País. Além de suportarem o peso do corpo, os pés estão sujeitos a um enorme desgaste e inúmeras alterações que, se diagnosticadas a tempo, podem ser corrigidas.

Após um minucioso diagnóstico em estática como em dinâmica, através do sistema biomecânico computadorizado, é possível detectar várias patologias dos pés. É, por isso, importante consultar um Podologista sempre que se verifique alguma alteração patológica para que, com os cuidados apropriados e conhecimentos específicos, o Podologista possa prevenir o agravamento da patologia e proceda ao tratamento mais adequado. Assim, é

possível de forma segura prevenir a doença e as suas repercussões no organismo humano.

A Podologia torna-se assim importante no campo da saúde, visto que não estuda o pé de uma forma isolada, mas sim num todo e preenche uma lacuna nesta área.

Assim, pode-se definir Podologia como o ramo das ciências da saúde que tem por objetivo a prevenção, o estudo, a investigação e o tratamento das podopatias superficiais.

Muitas empresas buscam atender o público alvo.É preciso apresentar diferenciais para que o cliente escolha sempre a referida empresa. Os diferenciais estão relacionados a estrutura física, variedade de produtos e serviços, opções de pagamento, atendimento, grau de qualificação dos podólogos, imagem dos produtos comercializados, imagem dos serviços ofertados, e outros fatores que contribuirão para tornar a Clínica Saúde dos Pés uma empresa competitiva.

REFERENCIAL TEÓRICO

1 I TESE DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

O modelo de campos e armas, nasceu de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessa e as que não lhe interessa. As que lhe interessa relacionam-se aos campos da competição e as que não lhe interessam são chamadas campos da competição.

As 6 vantagens que são encontradas no livro são: preço, propaganda, qualidade do produto, produtividade, variedade de modelos e rapidez na produção.

Dentre elas a que os clientes se interessam são: preço, qualidade do produto e variedade de modelos.Essas vantagens são relacionadas ao campo da competição.

O que caracteriza um campo da competição é o interesse do cliente, pois haverá competição entre empresas para conseguir sua preferência.

Assim pode-se definir: campo da competição é o locus imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente.

Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos.

As empresas não conseguem ser excelente em tudo, por isso precisam ter alo desempenho em algumas armas. O modelo de campos e armas mostra o caminho a ser trilhado e da força a tese deste modelo, que é de simples entendimento e implementação.

As armas são classificadas segundo sua natureza em armas de atendimento, de produção, de planejamento e de apoio ou administrativas. Essa é a classificação proposta pelo modelo geral das atividades da empresa (CONTADOR, 2008). A grande vantagem desse agrupamento de atividades é a possibilidade da utilização de técnicas similares para qualquer tipo de empresa.

1.1 Evolução do Modelo de campos e armas da competição

Os conceitos iniciais do modelo de campos e armas têm como pano de fundo a indústria e foram lançados a discussão acadêmica em dois artigos publicados na Revista da USP em 1995. Porém este tema vem sendo estudado desde 1990 onde foi publicado o primeiro ensaio na Abepro.

Desde 1995, esses conceitos evoluíram muito, graças principalmente as citadas pesquisas realizadas em empresas de diversos segmentos econômicos, e se transformou em um modelo bastante adequado para entender, analisar e explicar como as empresas competem.

Este modelo é qualitativo e quantitativo o que difere de outras teorias da competitividade.

São 14 campos da competição, ou seja, existem 14 maneiras básicas da empresa se diferenciar, maneiras relativas às características de seu produto e próprias.

Esses 14 campos são agregados em 5 macrocampos

Macrocampo Preço

Preço, ter, ou almejar ter, preço menor que o preço dos concorrentes.

Condições de pagamento, oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de descontos, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.

Prêmio ou Promoção, oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes que as dos concorrentes como sorteios, ofertas, sem alterar o preço normal de venda.

Macrocampo Produto

Projeto de produto, desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam suas exigências, às suas necessidades, às suas preferências, às suas expectativas ou a seus anseios de forma mais atraente que as características e atributos dos produtos concorrentes, em termos de aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.

Qualidade do produto, oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.

Diversidade dos produtos, oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes.

Macrocampo Atendimento

Acesso ao atendimento, proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que o dos concorrentes, sob o ponto de vista dos clientes.

Projeto do Atendimento, desenvolver ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes eu satisfaçam suas exigências, suas necessidades, suas preferências, suas expectativas ou seus anseios de forma atraente que as características do atendimento das empresas concorrente.

Qualidade do atendimento, oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que as empresas concorrentes. Refere-se a recepção, contato e comunicação com o cliente.

Macrocampo Prazo

Prazo de entrega do produto, ofertar ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir com o prazo negociado.

Prazo de atendimento, atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o dos concorrentes.

Macrocampo Imagem

Imagem do produto e da marca, oferecer ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível o produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.

Imagem de empresa confiável, possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade e acionistas e investidores.

Imagem em responsabilidade social, ter ou almejar ter, imagem crível em responsabilidade social (comunidade, cidadania e meio ambiente), mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes. É composto pela imagem cívica e preservacionista.

A respeito da imagem cívica imagem cívica em relação aos concorrentes.

A respeito da imagem preservacionista – conteúdo ecológico dos produtos.

Além do campo da competição, há o campo coadjuvante. O campo da competição é o campo no qual a empresa irá se diferenciar e criar vantagem competitiva. O campo coadjuvante é o campo que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa.

2 I CONCEITOS E DEFINIÇÃO DE ARMA E DE ARMA DE COMPETIÇÃO

Arma é qualquer atividade ou recurso da empresa. Arma da competição é uma atividade executada ou um recurso utilizado pela empresa para conquistar ou manter a vantagem competitiva.

O critério para saber se uma vantagem é um campo ou arma da competição é o interesse do cliente. Se ele tiver interesse é um campo se o cliente não tiver interesse é uma arma.

As armas são classificadas por dois critérios distintos, de acordo com sua natureza e relevância para a competição. Segundo sua natureza, são classificados em: armas de produção, de atendimento, de planejamento e de apoio.

Para classificar as armas segundo sua relevância para a competição, o método é o seguinte:Pesquisa para identificar as necessidades, exigências, preferências, expectativas ou anseios do cliente;Captação das tendências do mercado e pesquisa do comportamento do consumidor; Equipe de projeto talentosa criativa; Engenharia do Valor;Equipe de projeto estruturada segundo a Engenharia Simultânea ou Concomitante (reduz prazo de lançamento);Manter equipe de pessoas pesquisando sobre o desenvolvimento tecnológico e sobre a disponibilidade de novos materiais, componentes e processos produtivos e Desenvolvimento de tecnologia de processo.

A experiência adquirida nas inúmeras aplicações do modelo evidencia que o número de armas de competição varia entre 40 e 60.Elas são classificadas de acordo com sua relevância para propiciar vantagem competitiva num determinado campo de competição.

Por meio da matriz de priorização das armas de competição, elas são classificadas em: armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes.

Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo e para competir em um campo são necessárias várias armas.

A matriz de priorização das armas é uma matriz quadrada, contendo todas as armas da competição da empresa (contidas na Lista das Armas da Competição da empresa) nas linhas e todas nas colunas. A classificação parte da comparação de cada arma da linha com todas as armas das colunas e da atribuição, em cada célula da matriz, de pesos que variam de +2 a –2.

3 I CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE ALVO DA ARMAS

Pela definição, arma é atividade ou um recurso da empresa. A produtividade e rapidez de produção não são nem atividade nem recurso. Na verdade, para a empresa alcançar alta produtividade, o que é fundamental para competir em preço, necessita utilizar muitas armas. Mas, se como mencionado, uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, pode-se depreender que alguma diferença deve haver.

O alvo da arma é o objetivo que a arma deve atingir. Há um alvo relacionado a cada campo da competição. O alvo é o elemento de ligação entre um campo de competição e as armas utilizadas.

No exemplo da programação da produção havia dois objetivos excludentes: minimizar o custo ou aumentar a velocidade. O primeiro é fundamental para a competição em preço; o segundo, para a competição em prazo de entrega do produto.

Uma conclusão: há um alvo das armas associado a cada campo da competição. Essa associação entre alvos das armas e campos da competição é regida por dois condicionantes:

1) o alvo é determinado pelo campo da competição; e

2) cada campo da competição tem um alvo das armas a ele associado. Isso tem as implicações. Foi mencionado que uma mesma arma serve para competir em mais de um campo.

O conceito de alvo, é necessário complementar essa afirmação: para competir em um campo são necessárias várias armas da competição que terão idêntico alvo. A importância do alvo é muito grande para o modelo de Campos e Armas da Competição por duas razões: O alvo é o elo entre uma arma da competição e um campo da competição. As armas da competição da empresa devem mirar o alvo do campo da competição escolhido por ela.

Os alvos dos campos da competição, são: Produtividade, Qualidade no Processo, Flexibilidade, Acessibilidade, Novidade, Velocidade, Desejabilidade, Confiabilidade e Responsabilidade Social.

4 I A CONCEPÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO SOBRE A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E ESTRATÉGIA OPERACIONAL

Para o modelo de campos e armas da competição, a estratégia de negócio assume a forma estratégia competitiva e é aquela empregada por uma empresa ou unidade de negócio, para posicionamento de um produto ou da própria empresa no mercado. Ela versa basicamente sobre 4 questões:

- Definição da empresa almejada
- Definição da linha de produtos
- Definição dos mercados de atuação da empresa e dos clientes em cada mercado para cada produto
- Definição dos campos da competição e dos campos coadjuvantes de cada par produto/mercado.

A concepção da estratégia competitiva operacional engloba: armas da competição, intensidade de cada arma e alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes.

A respeito das armas da competição, diz respeito às quais armas, ou seja, para a empresa ser mais competitiva ela precisa definir qual arma ela será competitiva, se será em preço, qualidade, prazo de entrega, prazo de pagamento entre outros, que são

considerados relevantes para os clientes.

Após definir quais serão as armas, será preciso alinhar com os campos de competição que serão atingidos, para alinhar a intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa de cada arma para a competitividade da empresa.

5 I CONCEITOS E DEFINIÇÃO DE CAMPOS COADJUVANTE

O Campo coadjuvante é o locus imaginário secundário e complementar da disputa entre empresas, pela preferência do cliente ao produto e ou à empresa. É o locus imaginário no qual a empresa alternativamente busca alcançar e manter a vantagem competitiva.

O campo coadjuvante complementa os campos de competição na definição da estratégia competitiva do negócio. Representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente.

Os campos coadjuvantes constituem-se nos mesmos 14 campos da competição e complementam a estratégia de posicionamento do produto no mercado.

Pela escolha de diferentes combinações entre campos da competição e campos coadjuvantes, as empresas se diferenciam quanto as características dos produtos, ou quantos às da própria empresa.

6 I CAMPOS E OS CRITÉRIOS DECISIVOS E QUALIFICADORES DO CLIENTE

Os critérios decisivos são os que determinam a decisão da compra. Os qualificadores estabelecem um patamar mínimo aceitável para o cliente considerar a possibilidade de adquirir um determinado produto.

A qualidade é um critério qualificador, o comprador escolhe o produto por meio de seus critérios decisivos, como preço, prazo de entrega ou qualidade no atendimento nesse sentido as empresas devem investir apenas o suficiente para garantir um patamar de qualidade e direcionar seus recursos e esforços para melhorar as características do produto ou da empresa que correspondem aos critérios decisivos do comprador.

7 I CAMPOS DA COMPETIÇÃO E SEGMENTAÇÃO DE MERCADO: O PAR PRODUTO/MERCADO

Antes de decidir em qual campo competir, a empresa precisa decidir em qual mercado atuar com determinado produto, porque um produto pode competir em campos diferentes em cada segmento de mercado.

Par produto/mercadoé a entidade caracterizada simultaneamente pelo produto (ou família de produtos) e pelo mercado e evidencia que se o produto ou mercado variar ou

par será outro.

Uma combinação de campos da competição e de campos coadjuvantes deve ser escolhida para cada par produto/mercado.

Caso interessante de desenvolvimento de produtos para diversos segmentos de mercado é o de fabricante de xampus. Tem para cabelos: secos, normais, oleosos, castanhos, loiros, ruivos, escuros, rebeldes, eletrizados, quimicamente tratados, para crianças e outros. Além de classes de renda diferentes.

8 I DETERMINAÇÃO DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO DE UMA EMPRESA

Um dos pontos centrais do modelo CAC é a determinação das armas da competição.

As definições de arma e de arma da competição são claras e explícitas. Mas na aplicação prática, frequentemente surge uma dificuldade conceitual: quais atividades ou recursos são simplesmente armas e quais são armas da competição? A resposta a essa questão passa por um dos pontos centrais do modelo CAC – a determinação das armas da competição. O procedimento de determinação, detalhado a seguir, contém cinco etapas:

1. Selecionar na Relação de Armas todas as atividades e recursos que têm potencial para serem armas da competição da empresa;

2. Validar e complementar a Lista de armas por meio de consulta as diversas áreas da empresa;

3. Descrever o conteúdo das armas com o auxílio das áreas da empresa;

4. Identificar dentro do universo de armas, por meio da análise de conteúdo, as que têm as características necessárias para fazer parte do conjunto de armas da competição da empresa, conjunto denominado Lista de Armas da Competição da empresa;

5. Escolher as armas da competição que serão utilizadas em função da relevância para propiciar vantagem competitiva à empresa.

9 I CONCEITO DE RELEVÂNCIA E DEFINIÇÃO DE ARMA RELEVANTE, SEMI-RELEVANTE E IRRELEVANTE

Entenda-se, para facilitar a explicação, o conjunto das armas da competição como sendo o arsenal da empresa. No campo militar, do arsenal são retiradas as armas para um combate. E, de acordo com o tipo de combate, são retiradas as armas apropriadas. Todas são armas de combate (aqui denominadas armas da competição), mas só algumas serão utilizadase o que determina quais serão utilizadas é o tipo do combate. Analogamente, do arsenal das armas da competição da empresa são retiradas as armas para competir em determinado campo.

A relevância da arma para a competitividade (mais especificamente, para os campos da competição) da empresa é o critério para identificar se uma arma da competição deve ou não ser utilizada para competir num campo. Ou seja, é o campo da competição que determina se uma arma da competição da empresa é ou não relevante para a competição. Pelo critério de relevância, as armas da competição da empresa são classificadas em armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para cada campo da competição.

Arma relevante é uma arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que proporciona elevada vantagem competitiva a ela no campo escolhido para competir. É uma arma necessária para a competição num determinado campo da competição. Pela tese do modelo CAC, é a alta intensidade das armas relevantes que dá vantagem competitiva à empresa. Portanto, é justificável um elevado investimento para a obtenção de expressiva competência. O conceito de intensidade da arma será dado no segundo artigo.

Arma semi-relevante é uma arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que proporciona mediana vantagem competitiva a ela no seu campo da competição. É uma arma de importância intermediária entre as armas relevantes e as irrelevantes para o campo da competição e que deve ter intensidade média, não justificando alto investimento.

Arma irrelevante é uma arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que não propicia vantagem competitiva a ela nem no seu campo da competição nem no seu campo coadjuvante.

É uma arma da competição inútil para uma determinada estratégia competitiva de negócio e que deve ter baixa intensidade, exigindo pequeno investimento. Uma arma relevante para um campo da competição pode ser irrelevante para outro e semi-relevante para um terceiro. Uma arma irrelevante para um campo não pode ser excluída da análise da empresa, pois ela faz parte do conjunto das suas armas da competição.

10 | AS VARIÁVEIS, FOCO, DISPERSÃO E INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS

Foco é a variável matemática que mede a aplicação de esforços das armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir.

É calculada pelo cociente seguinte:

$$\frac{\textbf{soma da intensidade das armas relevantes}}{\textbf{soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas}}$$

Dispersão é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que

não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir.

A Variável calculada pelo cociente seguinte:

$$\frac{\textbf{(soma da intensidade das armas irrelevantes)}}{\textbf{(soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas)}}$$

Indica a utilização de armas inúteis a competição empresarial, no campo escolhido pela empresa.Intensidade média das armas é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa, tanto as relevantes, quanto as semi-relevantes e as irrelevantes.

11 | VALIDAÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Ao contrário de que muitas pessoas pensam, são poucas as empresas que competem em preço. Há predominância da competição em qualidade do produto, o que retrata o atraso tecnológico de alguns setores, pois só competem em qualidade do produto as empresas cujas concorrentes possuem produtos não reconhecidos pelos clientes como de qualidade.

Os setores que sobressaem na competição em projeto de produto são os da indústria de fibras químicas, o de transporte aéreo de passageiros, o de confecções e o de jóias. Algumas empresas já estão escolhendo o campo diversidade de produtos.

Em alguns setores começam a despontar a competição em imagem do produto e da marca, que caracteriza um estágio competitivo mais avançado.

O foco tem grande influência na competitividade da empresa, segundo pesquisas o foco explica 79% do fenômeno de competitividade. Já a dispersão não influencia a competitividade da empresa.

A formulação da estratégia competitiva de negócio consiste em segmentar o mercado e definir um produto adequado para cada segmento e em escolher os campos da competição e os campos coadjuvantes.

O modelo de Campos e Armas da Competição goza de propriedades da consistência e, portanto, é isento de contradições e paradoxos. Por gozar das propriedades da consistência, o modelo não possui as propriedades da completude, no sentido de ser completo e acabado.

Segundo Contador (2011), o foco é a variável que melhor explica a competitividade das empresas. Conclui-se pelos testes estatísticos que não é possível rejeitar a tese do

modelo:

1. Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado.

2. Em algumas pesquisas, constatou-se alta correlação entre intensidade média das armas e grau de competitividade. Ou seja, a empresa se interessava em ser boa em tudo. Influência do movimento pela Qualidade Total, que leva a empresa a ficar muito dispersa.

3. O modelo de campos e armas da competição prega a “Qualidade Seletiva”, ou seja, ter qualidade apenas onde o cliente valoriza.

O autor salienta ainda que para a empresa ser competitiva, são necessárias quatro condições:

1 - produto adequado ao mercado a que se destina;

2 - escolha adequada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado;

3 - uso adequado das armas da competição, o que significa identificar corretamente as armas da competição; e

4 - alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes, o que significa definir corretamente a intensidade das armas.

Conclui-se que se a empresa desenvolve um produto que atenda a necessidade do mercado, são definidos campos de maneira segmentada, as armas são identificadas de maneira correta e o alinhamento entre armas e campos da competição e coadjuvantes são alinhados a empresa conseguirá ser mais competitiva.

IDENTIFICAÇÃO DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO DA CLÍNICA SAÚDE DOS PÉS

Nesta etapa da pesquisa será apresentada o processo de formulação da Estratégia Competitiva da Clínica Saúde dos Pés, utilizando o Modelo de Campos e Armas da Competição – CAC.

A estratégia consiste em uma posição valiosa conduzida por um conjunto específico de atividades alinhadas aos objetivos da organização, que visa a proporcionar valor para o ambiente competitivo (PORTER, 1989; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2012). Mintzberg (2006) destaca que a estratégia caracteriza-se como um padrão relacionado ao comportamento ao longo do tempo ou um plano estruturado como guia e direção que está interligado às metas e aos princípios da organização. Esse conceito pode ser aplicado tanto para estratégias intencionadas, deliberadas ou emergentes.

Segundo Porter (1996) A vantagem competitiva é o resultado do planejamento e da implementação bem sucedida de uma estratégia, que gera valor e rentabilidade acima da média do segmento. Além disso, é necessário conceituar a estratégia competitiva e de posicionamento. Diante do exposto, Contador (2008), afirma que as posições estratégicas alcançam o resultado de três formas diferentes, que em geral se encontram sobrepostas:

1º Posicionamento Baseado na Variedade: Ou seja, está baseado em produção de um subconjunto de produtos ou serviços do setor.

2º Posicionamento Baseado nas Necessidades: Que está baseado no atendimento da maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes.

3º Posicionamento Baseado em Acesso: Que está fundamentado na segmentação dos clientes em razão das diferentes modalidades de acesso.

A estratégia consiste em uma posição valiosa conduzida por um conjunto específico de atividades alinhadas aos objetivos da organização, que visa a proporcionar valor para o ambiente competitivo (PORTER, 1989; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2012).

Mintzberg (2006) destaca que a estratégia caracteriza-se como um padrão relacionado ao comportamento ao longo do tempo ou um plano estruturado como guia e direção que está interligado às metas e aos princípios da organização. Esse conceito pode ser aplicado tanto para estratégias intencionadas, deliberadas ou emergentes.

No modelo CAC (CONTADOR, 2008), a formulação da estratégia competitiva da empresa está estruturada em decisões tomadas em dois níveis e rigorosamente alinhadas. A decisão de primeiro nível refere-se à estratégia de negócio (escolha dos campos da competição e coadjuvantes em que a empresa vai competir considerando tanto as necessidades e anseios do cliente quanto à posição competitiva dos concorrentes), enquanto a decisão de segundo nível reside na definição da estratégia operacional (escolha das armas da competição e decisão sobre suas respectivas intensidades). A decisão no

segundo nível tem por objetivo implementar aquela tomada no nível superior, propondo inclusive ações administrativas para isso, o que as tornam perfeitamente alinhadas à estratégia de negócio.

1 I PREPARAÇÃO PARA A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

O modelo CAC, criado para aumentar a competitividade da empresa, foi estruturado sobre a ideia de alinhar a estratégia operacional à de negócio, ideia representada pelo alinhamento entre as armas da competição e os campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela empresa.

Os campos da competição que foram escolhidos pelos sócios e serão utilizados para a elaboração do mapa estratégico, foram:

· Qualidade do Atendimento: Oferecer ou almejar oferecer atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que o dos concorrentes.

· Qualidade do Produto: Oferecer ou almejar oferecer produto ou serviço que o cliente julgue de melhor qualidade que os produtos dos concorrentes.

· Imagem de Empresa Confiável: Possui ou almejar possuir imagem crível mais favorável que a dos concorrentes num aspecto valorizado pelos stakeholders.

· Imagem do produto e da marca: oferecer ou almejar oferecer produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos concorrentes e possuir ou almejar possuir imagem mais crível dos produtos da marca mais favorável que a dos concorrentes.

· Prazo de entrega do produto ou serviço: Ofertar ou almejar ofertar prazo de entrega do produto ou serviço menor que o dos concorrentes.

Veja-se que o modelo CAC corrobora a opinião desses atores. Por um lado, é um modelo de posicionamento, assim como o de Porter, por outro, mostra ser possível assegurar vantagem competitiva por meio dos recursos internos da empresa, desde que estejam alinhados aos campos escolhidos para competir. Pela RBV, a empresa pode criar vantagens competitivas a partir de seus recursos, tornando-se mais lucrativa, desde que os recursos possuam alguma singularidade que possa distinguir a empresa que os domina.

O modelo CAC possui um procedimento com passos bem delineados para a formulação da estratégia competitiva da empresa, suficientemente detalhados para permitir sua implementação. Além disso, a tese do modelo CAC, já empiricamente comprovada pela via epistemológica (CONTADOR, 2008, p. 127), garante que a empresa possui grande probabilidade de se tornar mais competitiva, o que pode não ser verdadeiro em relação ao pensamento de Porter ou da RBV.

Cada passo do processo do processo de formulação ou reformulação da estratégia competitiva é constituído de etapas, conforme podemos identificar na sequência:

1) Definir a Empresa Almejada: delinear o negócio; fixar os objetivos permanentes.

2) Estruturar o Sistema de Inteligência Competitiva da Empresa.

3) Entender o Negócio: entender o macro ambiente empresarial; entender a estruturada indústria e identificar os disputantes do sucesso; entender os clientes e os fornecedores; identificar os concorrentes atuais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes; entender os concorrentes atuais.

4) Identificar e Avaliar Oportunidades, Ameaças e Riscos: identificar oportunidades, ameaças e riscos e analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade.

5) Formular Alternativas de Estratégia Competitiva de Negócio: identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes e sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio.

6) Decidir a Estratégia Competitiva de Negócio

7) Definir a Estratégia Competitiva Operacional

8) Implementar a Estratégia Competitiva

9) Controlar os Resultados da Estratégia Adotada: monitorar e avaliar as respostas dos clientes à nova estratégia; monitorar e avaliar as reações dos concorrentes; alterar a estratégia competitiva de negócio e a operacional conforme as respostas dos clientes e as reações dos concorrentes e retomar o processo sempre que houver um movimento competitivo ou uma alteração no ambiente empresarial.

1.1 Passo 1 – Definição da Empresa almejada

A Clínica Saúde dos Pés, após reunião com a diretoria verificou-se que a empresa não tinha definido claramente seu posicionamento no mercado, os sócios tinham como objetivo atender a todos as classes sociais e as ações de propaganda e promoção eram realizadas com foco em todos os públicos, o que demonstra que a empresa investia de maneira ineficiente e não alcançava os resultados.

Após pesquisa com os sócios da empresa, concorrentes e clientes, a análise estratégica competitiva da empresa pelo modelo de campos e armas da competição se destaca pelo campo de competição em Qualidade do Atendimento, Qualidade do Produto e Imagem de Empresa Confiável.

Na implantação do modelo CAC, identificou-se que a empresa precisava se posicionar no mercado, visando o público da classe A e B, e principalmente começar

desenvolver estratégias de marketing visando atrair os turistas que diariamente visitam a cidade de Poços de Caldas. Além disso, a empresa precisa valorizar os pontos fortes, que são considerados diferenciais, que proporcionam destaque para a empresa e assim sendo possa atrair novos clientes, aumentar o faturamento, reter os clientes atuais e proporcionar uma maior visibilidade para a empresa no mercado.

A empresa precisa ser gerenciada, visando a construção de uma marca, que seja forte e que diferencie a empresa dos concorrentes. O conceito de gestão de marca, ou branding passou a ser sinônimo de gestão de imagem de marca, "percepções sobre uma marca através das suas associações que ocorrem na memória do consumidor" (Keller 1996: p.106). Assim, "fazer" branding é trabalhar consistente e repetidamente valores multidimensionais e associativos, a fim de estabelecer a melhor opinião possível sobre a marca na mente das pessoas. Nos casos bem sucedidos, utilizando ferramentas integradas de comunicação e marketing, fez mais do que isso: inspirou desejo e paixão, conquistou a fidelidade e devoção dos seres humanos – ou como o marketing os considera - do público-alvo.

Ao analisarmos a definição de Keller, podemos compreender que a marca representa a empresa. A empresa é o reflexo que seus colaboradores, parceiros, fornecedores e seus consumidores relatam sobre a empresa. Portanto gerenciar a marca, representa resultados para a empresa.

Em reunião com o proprietário da empresa, foi relatado a importância do reposicionamento da empresa e principalmente da criação de estratégias que tornem a empresa mais competitiva. O modelo CAC, segundo os sócios foi o melhor plano já desenvolvido na empresa, pois demonstrou todos os fatores que são considerados importantes para os clientes e como a empresa poderia traças estratégias mais competitivas.

1.2 Passo 2 – Estruturação do Sistema de Inteligência Competitiva

Segundo Contador (2008), a inteligência competitiva é basicamente a capacidade de entender o ambiente e o funcionamento da Empresa, identificar e avaliar as oportunidades e ameaças e formular alternativas de estratégia competitiva, de fundamental importância, pois dela vai depender o grau de competitividade da empresa.

A inteligência competitiva assenta-se sobre o sistema de informação estratégica, cuja finalidade é coletar, selecionar, analisar, classificar, armazenar, restituir e distribuir informação às áreas da empresa que poderão ser beneficiadas pela informação rápida e oportuna.

A organização do SIC precisa possuir um órgão gestor, aqui denominado Assessoria de Inteligência Competitiva, numa posição de assessoria ao principal dirigente e contar também com um Comitê de Avaliação. Ele deve ser estruturado como um Sistema de conhecimento, como prega Contador (2008).

A necessidade de reformular a estratégia, acarretada por uma oportunidade, por uma ameaça ou pelo desejo de ser mais competitiva, não é frequente. Assim, para uma pequena empresa, basta a inteligência competitiva de seu proprietário. Acima de certo porte, o proprietário perceberá que não mais está sendo capaz de acompanhar todos os acontecimentos que afetam seu negócio, sendo o momento de passar pelo menos p arte dessa atividade a outra pessoa, começando então surgir um órgão de inteligência competitiva. Em empresas de médio porte, bastam duas pessoas para compô-lo: um chefe e uma bibliotecária, em empresas de grande porte, o órgão assume características do Strategic Management Office.

A competitividade se tornou algo fundamental nas empresas, para isso as empresas precisam de um setor que possa estudar o mercado, os concorrentes, os clientes, as necessidades e desejos dos clientes e assim possam traçar estratégias que aumentem a competitividade das empresas.

Como trata-se de uma pequena empresa, foi proposto para os sócios que como estamos desenvolvendo o modelo CAC e será implementado na empresa, que o sistema de inteligência competitiva, seja conduzida pelo pesquisador e pelo gerente da empresa Sr. Marcos Loro Soares, assim sendo realizaremos as seguintes ações:

1º Visita a empresas localizadas na cidade de São Paulo, estamos a 270 km da cidade de São Paulo, portanto essas empresas não são concorrentes, estaremos propondo um Benchmarking com essas empresas, para que possamos trocar informações e conhecimentos

2º Participação em Feiras e Congressos, o objetivo é criar uma rede do contatos, com o objetivo de trocar conhecimentos, dificuldades, inovações e formas de aumentar a competitividade da empresa, além disso, conhecer todas as tendências referente ao serviço de podologia e de produtos que possam aumentar a diversificação de produtos na empresa.

3º Visita as empresas concorrentes Locais, conhecer o concorrente de perto, saber quais são as suas ações, preço, ações promocionais, qualidade do atendimento, layout da empresa, facilidade de acesso, formas de pagamento, alçada do vendedor entre outras armas que possam aumentar a competitividade da clínica Saúde dos Pés.

4º Visita as grandes Redes Nacionais e Franquias, o objetivo futuro dos sócios é se tornar uma franquia, portanto estaremos visitando essas grandes redes nacionais e principalmente aquelas que possuem franquia, para que possamos aprender e compreender quais os diferencias competitivos da empresa.

5º Definição de Indicadores de Desempenho dos Colaboradores, acredita-se que a qualidade do atendimento é fundamental para o desenvolvimento da empresa, uma das armas que consideramos mais importante para o negócio precisa ser medida, para

isso, iremos realizar constantemente com os nossos clientes, uma pesquisa a respeito da qualidade do atendimento e do serviço prestado.

6º Treinamento dos Colaboradores, com o objetivo de melhorar o nível de desempenho dos colaboradores será realizado mensalmente pelo gerente da empresa, treinamento com os vendedores, podólogos e secretaria, com o objetivo de melhorar o desempenho de toda a equipe.

1.3 Passo 3 – Entendendo o negócio

Segundo Contador (2008), entender o negóciosignificadotar a empresa de conhecimento prévio acumulado para que se possa identificar mais rapidamente os concorrentes, analisando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ou risco. Quando a empresa consegue se antecipar as ações dos concorrentes e inovar de forma antecipada e visando os macrocampos, ela conseguirá ser mais competitiva.

Segundo o mesmo autor, é necessário: 1) entender o macro ambiente empresarial, quando se fala de macro ambiente, refere-se à questão política, legal, econômica, demográfica, social, tecnológica, cultural e ecológica; 2) entender a estrutura do segmento para conhecer os efeitos de cada força competitiva e os concorrentes considerados mais fortes.

Após essa análise, foi possível entender o negócio e o mercado que a empresa está inserido, após essa análise, será possível definir a direção que a empresa deverá seguir para alcançar o crescimento.

1.4 Cenário atual do Setor de Podologia

A partir desta análise iremos definir as diretrizes para o crescimento futuro da empresa, em se tratando de mercado, produto, desenvolvimento de pessoas e os campos da competição.

O podólogo é o profissional da saúde que estuda e trata dos pés. Suas atividades têm o objetivo de prevenir e tratar lesões nos pés e aconselhar pacientes sobre os cuidados que devem ser tomados, como por exemplo, o tipo de calçado a ser usado, como cortar as unhas ou quais cremes e medicamentos são mais adequados. O podólogo possui conhecimentos em fisiologia, patologia, anatomia, microbiologia e imunologia. Ele entende a biomecânica dos tornozelos e dos pés e compreende os problemas que podem dificultar nossa caminhada.

Dentre as patologias mais comuns tratadas por um podólogo, podemos citar:

- Joanetes
- Feridas
- Calosidades

· Verrugas

· Unhas encravadas

· Olho de peixe

· Fissuras

· Micose

· Úlcera dos pés

· Psoríase

· Pé diabético

· Pele seca

· Excesso de transpiração

· Mau cheiro

É importante que o profissional especializado em Podologia tenha habilidades manuais, interesse pela área da saúde e goste de cuidar de outras pessoas. Algumas das principais atividades desenvolvidas por um podólogo são:

· Elaborar exame físico minucioso nos membros inferiores.

· Analisar o calçado do paciente e identificar se existem pontos de atrito ou desgastes irregulares.

· Diagnosticar doenças dos pés.

· Higienizar e consertar unhas quebradas.

· Remover possíveis detritos na região das unhas.

· Remover calos e calosidades.

· Remover o excesso de cutícula.

· Confeccionar órteses plantares (dispositivos feitos sob medida para cada paciente e que são utilizados para correções, compensações e alívio de dores).

· Efetuar a podoprofilaxia (que consiste no correto corte das unhas e na retirada de calosidades e fissuras com o objetivo de prevenir doenças).

Um podólogo pode atuar em clínicas, hospitais, salões de beleza e até mesmo como autônomo. Ele atende pacientes de qualquer idade e pode se especializar em algumas áreas, tais como:

· Podopediatria – É o tratamento e cuidado com o pé de crianças. O pé de uma criança é bastante flexível, visto que sua estrutura ainda está sendo formada. Um dos principais objetivos da podopediatria é assegurar o correto crescimento dos pés e evitar problemas posteriores.

· Podogeriatria – É o cuidado com os pés de pessoas idosas. Seu objetivo é amenizar as alterações nos pés causadas pelo envelhecimento.

· Pé de Risco – Também chamada de *pé diabético*, esta área trata dos pés de pessoas que sofrem de insuficiências vasculares, neurológicas e metabólicas. Para este grupo de pessoas, uma simples ferida pode evoluir para um quadro mais complexo e por isso é necessário o acompanhamento sistemático de um podólogo.

· Podologia Desportiva – Quando se trata da prática de esportes, os pés assumem um papel não só de locomoção, mas também de suporte e até mesmo de ataque. O esforço repetitivo e a sobrecarga aumentam a probabilidade do aparecimento de lesões nos pés. Um podólogo especializado nesta área estuda os movimentos de diferentes práticas desportivas para tratar dos pés e prevenir as lesões.

· Podologia Laboral – Trata dos pés de trabalhadores. Esta área preocupa-se com o ambiente de trabalho dos pacientes e seus hábitos com relação à postura (se fica muito tempo em pé, caminha bastante, etc.). Um profissional desta área orienta os pacientes quanto ao tipo de calçado adequado para cada atividade e tipo de piso.

O podólogo é um profissional da área da saúde que tem a função de promover a saúde dos pés. Ele precisa ter alguma formação na área (pode iniciar sua carreira com curso técnico) e é capaz de identificar e tratar de doenças dos pés, tais como: calosidades, rachaduras no calcanhar, unha encravada, olho de peixe, frieiras, etc.

Uma pesquisa do Global entrepreneurship Monitor, divulgada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o setor movimenta mais de 2 bilhões de reais por ano. O segmento de calçados movimenta R$ 30 bilhões de reais no Brasil, o mercado está cada vez mais aquecido. Em 2017 tanto o segmento de estética quanto o segmento de calçados espera crescer manter as vendas do ano de 2016, em virtude da crise econômica, o mercado só voltará a crescer em 2018.

O mercado não sofre retração em virtude da sua essencialidade e necessidade, seja o tratamento podológico quanto os calçados ortopédicos, não são considerados itens de luxo e sim, algo necessário para a qualidade de vida.

1.5 Entendendo a Estrutura do Segmento

Para entender a Estrutura do segmento, utilizaremos a abordagem das Cinco Forças competitivas de Porter (1979), e a Análise SWOT que serão analisadas, a seguir:

1.6 Cinco Forças de Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter, concebido por Michael Porter em 1979, destina-se à análise da competição entre empresas. Considera cinco fatores, as “forças” competitivas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Porter refere-se a essas forças como microambiente, em contraste com o termo mais geral macroambiente. Utilizam dessas forças em uma empresa que afeta a sua capacidade para servir os seus clientes e obter lucros. Na Tabela 2, será apresentado as cinco forças de acordo com a empresa Clínica Saúde dos Pés, e também apresentado quais as armas para solucionar os problemas relativos a análise das cinco forças.

Cinco Forças	Análise dos Concorrentes	Campos da Competição
Rivalidade entre os Concorrentes	A rivalidade é forte, para que possamos nos destacar, precisamos aplicar todas as estratégias que foram traçadas. Neste mercado não existem grandes grupos empresariais e as empresas que já estão no mercado, todas já são consolidadas. O grande diferencial dos concorrentes é o preço mais baixo na prestação de serviços e nos produtos.	Para fortalecer a nossa empresa frente aos concorrentes foram escolhidos pelos sócios da empresa, juntamente com o pesquisador, os seguintes campos da competição: Qualidade do Atendimento, Qualidade do Produto e Serviço, Imagem de Empresa Confiável, Imagem de Produto e Marca e Prazo de Entrega.
Produtos Substitutos	A respeito do serviço, temos a manicure e pedicure que acaba realizando alguns serviços de podólogo. E sobre produtos temos os sapatos que não são ortopédicos, que muitos clientes acabam comprando em virtude do preço inferior. O que a empresa precisará demonstrar são os diferenciais de cada produto e serviço, para que os clientes entendam as diferenças.	Para blindar estes problemas, iremos utilizar os campos da competição: Qualidade do Atendimento, Qualidade do Produto e Serviço, Imagem de Empresa Confiável, Imagem de Produto e Marca e Prazo de Entrega.
Poder de Barganha dos Fornecedores	Existem diversos fornecedores no mercado, o poder de negociação dos fornecedores é alto em virtude da quantidade de lojas existentes no Brasil e na região onde estamos localizados. O que fortalece ainda mais o poder de negociação dos fornecedores é o fato de existir poucos fornecedores no mercado de produtos podológicos e ortopédicos. Existem em torno de 3 grandes empresas que dominam o mercado e com isso acaba afetando um pouco nossa empresa.	Para blindar o poder de barganha dos fornecedores, iremos utilizar os seguintes Campos da Competição: Qualidade do Atendimento, Qualidade do Produto e Serviço, Imagem de Empresa Confiável, Imagem de Produto e Marca e Prazo de Entrega.

Ameaça de novos entrantes	A ameaça de novos entrantes é grande, em virtude do mercado consumidor que atuamos ser um mercado que possui mais de 200 mil pessoas, além de contar com um número alto de turistas visitando a cidade constantemente, segundo dados da Prefeitura de Poços de Caldas, 200 mil pessoas visitaram a cidade em 2016, o que aumenta ainda mais a chance de grandes redes e franquias entrar neste mercado.	Para blindar a ameaça de novos entrantes, iremos utilizar os seguintes campos da competição: Qualidade do Atendimento, Qualidade do Produto e Serviço, Imagem de Empresa Confiável, Imagem de Produto e Marca e Prazo de Entrega.
Poder de Barganha dos Clientes	O poder de negociação dos clientes é alto, eles possuem inúmeras opções de locais para realizar o serviço de podologia e adquirir os produtos. Podem comprar nas empresas locais, na internet e em grandes redes regionais. Além disso, com a crise econômica, o poder de negociação aumenta cada vez mais e os clientes estão cada vez mais exigentes, pois sabem que as empresas precisam captar e reter os clientes.	Para blindar o poder de barganha dos clientes, iremos utilizar os campos da competição: Qualidade do Atendimento, Qualidade do Produto e Serviço, Imagem de Empresa Confiável, Imagem de Produto e Marca e Prazo de Entrega.

Tabela 2 – Cinco Forças de Porter aplicada a Clínica Saúde dos Pés.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

1.7 Análise SWOT

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Oportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização. Como é mostrado na figura acima. É uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008).

A análise SWOT na empresa Clínica Saúde dos Pés, é de suma importância no apoio à formulação estratégica e a capacidade de promover um confronto entre variáveis

internas e externas, facilitando assim a criação de alternativas nas escolhas estratégicas.

Conforme apresentado na Tabela 3, será apresentado a análise SWOT e as armas da competição para fortalecer os pontos fortes, solucionar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e criar estratégias para que as ameaças não afetem a empresa.

Pontos Fortes	Campos da Competição	Pontos Fracos	Campos da Competição
Os pontos fortes da empresa, são: Localização (centro), Empresa com mais de 30 anos de Mercado, Profissionais Qualificados, empresa reconhecida pelos clientes pela qualidade dos produtos e serviços, parceria com fornecedores, equipamentos modernos, Variedade de Serviços e Produtos, Podólogos com mais de 10 anos de Experiência e Carteira com mais de 1.000 clientes fiéis.	Para fortalecer ainda mais os pontos fortes, estaremos utilizando os campos da competição Qualidade do Atendimento, Qualidade do Produto e Serviço, Imagem de Empresa Confiável, Imagem de Produto e Marca e Prazo de Entrega.	Os Pontos Fracos da empresa são: Prédio Pequeno (dificultando expansão),Falta de Gerenciamento da Marca, Falta de Gestão do Relacionamento com o Cliente, Falta Capacidade Gerencial e de Estratégia, pouco investimento em Marketing e Falta de Planejamento e Pensamento Estratégico Competitivo	Para solucionar os pontos fracos da empresa, iremos utilizar os campos da competição Qualidade do Atendimento, Qualidade do Produto e Serviço, Imagem de Empresa Confiável, Imagem de Produto e Marca e Prazo de Entrega.
Oportunidades	**Campos da Competição**	**Ameaças**	**Campos da Competição**
As oportunidades para a empresa são: Aplicação do Modelo CAC, visando o aumento da competitividade, Investimento em Marketing, Implantação da gestão do relacionamento com o cliente, Implantação de parcerias com Fornecedores visando o fortalecimento da Marca.	Para que essas oportunidades sejam colocadas em prática, iremos utilizar os campos da competição Qualidade do Atendimento, Qualidade do Produto e Serviço, Imagem de Empresa Confiável, Imagem de Produto e Marca e Prazo de Entrega.	As ameaças para a empresa são: Crescimento do e-commerce, Crise Econômica Nacional, Entrada de Novos Concorrentes, Grandes Redes Nacionais e Franquias.	Para evitar que essas ameaças impactem a empresa, iremos utilizar os campos da competição Qualidade do Atendimento, Qualidade do Produto e Serviço, Imagem de Empresa Confiável, Imagem de Produto e Marca e Prazo de Entrega.

Tabela 3 – Análise SWOT aplicada a Clínica Saúde dos Pés.

Fonte: Elaborada pelo Autor (2017).

Segundo dados apresentados, os clientes da Clínica Saúde dos Pés, são das cidades da região de Poços de Caldas-MG, são clientes da classe A e B que procuram uma prestação de serviço de qualidade. A empresa atualmente possui pontos fortes consideráveis que fazem com que a empresa possa sonhar em futuramente expandir abrindo lojas na região e futuramente franquias.

Para que este objetivo seja alcançado à empresa precisará solucionar os seus

pontos fracos conforme apresentados na tabela, aproveitando as oportunidades que foram desenvolvidas no modelo CAC, assim sendo, ela conseguirá atingir com eficácia seu objetivo.

A respeito das ameaças, são ameaças que não preocupam muito os sócios da empresa, pois na visão deles, os clientes que são atendidos no tratamento Podológico, gostam de comprar produtos que são indicados por eles, mas é importante desenvolver as armas conforme apresentado na tabela, para maior competitividade da empresa.

Os pontos fracos precisam ser consolidados, o modelo CAC proporciona as armas que são fundamentais para que a empresa consolide suas forças, é preciso analisar constantemente estes pontos fortes, pois são diferenciais competitivos da empresa.

2 | IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO DE INTERESSE DA EMPRESA

2.1 Identificação do principal segmento do mercado comprador para o produto/serviço

A Clínica Saúde dos Pés é uma empresa que presta serviços de podologia e venda de produtos voltados a saúde dos pés. A empresa visa proporcionar aos clientes produtos de qualidade aliado a um tratamento podológico de qualidade. O proprietário Alex Reges, relatou que o principal negócio é a podologia, que representa 70% do faturamento da empresa, a venda de produtos teve como objetivo agregar valor e aumentar o faturamento da empresa.

De acordo com a segmentação demográfica geográfica o principal mercado comprador são os moradores de Poços de Caldas. A cidade possui empresas renomadas internacionalmente como a Alcoa Alumínio S.A (que conta com 1.000 colaboradores), Ferrero Rocher (que conta com 600 colaboradores), Danone (que conta com 2000 colaboradores), Neo Nurty (que conta com 1000 colaboradores), entre outras que proporcionam uma renda per capita significativa, além de ser uma cidade turística que recebe inúmeros turistas e que assim aquecem a economia local, gerando emprego e renda para os nossos clientes.

2.2 Identificação dos atuais Campos da Competição e Coadjuvantes escolhidos pela Clínica Saúde dos Pés para cada par produto/mercado

Seguindo o conceito de Campos da Competição apresentado no Capítulo 3, foi definido junto com os sócios da Clínica Saúde dos Pés, a partir do modelo CAC, quais os campos da competição que será utilizado pela empresa para a definição das estratégias. Segue abaixo a relação dos campos, conforme Tabela 4.

Macrocampo	Campo de competição
	Preço propriamente dito: ter ou almejar ter preço menor que o dos produtos concorrentes.
	Condições de pagamento: oferecer ou almejar oferecer mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.
Competição em preço	**Prêmio e/ou promoção:** oferecer ou almejar oferecer temporariamente ao comprador vantagens mais interessantes que a dos concorrentes.
	Projeto do produto: desenvolver ou almeja desenvolver produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores.
Competição em produto (bem ou serviço)	**Qualidade do produto:** oferecer ou almejar oferecer produto que o cliente julgue de melhor qualidade que os produtos concorrentes.
	Diversidade do produto: oferecer ou almeja oferecer maior variedade de produtos que os concorrentes.
	Acesso ao atendimento: proporcionar ou almejar proporcionar melhor acesso ao atendimento que os concorrentes, na percepção dos clientes.
	Projeto do atendimento: desenvolver ou almejar desenvolver atendimento com características valorizadas pelos clientes.
	Qualidade do atendimento: oferecer ou almejar oferecer atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que o dos concorrentes.
Competição em atendimento	**Prazo de entrega do produto:** ofertar ou almejar ofertar prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes.
Competição em prazo	**Prazo de atendimento:** atender ou almejaratender o cliente em prazo menor que o dosconcorrentes.
	Imagem do produto e da marca: oferecer oualmejar oferecer produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos concorrentes e possuir ou almejar possuir imagem mais crível do produtos da marca mais favorável que a dos concorrentes.
Competição em imagem	**Imagem de empresa confiável:** possuir ou almejar possuir imagem crível mais favorável que a dos concorrentes num aspecto valorizado pelos stakeholders.
	Imagem em responsabilidade social: ter ou almejar ter imagem crível em responsabilidade social mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.

Tabela 4 – Campos da Competição.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Conforme apresentado na tabela 4, os empresários salientaram que todos os campos são importantes para a clínica de podologia e que a empresa precisará trabalhar todos os campos, e que na visão dos sócios o modelo CAC será imprescindível para o crescimento e expansão (franquia) da empresa.

2.3 Identificação das características do produto e dos serviços valorizadas/ preferidas pelos clientes do par produto/mercado

Para andamento do estudo, o mesmo procedimento metodológico foi sugerido a clínica Saúde dos Pés, para que fosse realizado junto com seus clientes, quais os aspectos que eles consideravam mais importantes para o serviço de podologia. A pesquisa foi realizada durante 15 dias, e 100 pessoas responderam. Para melhor visualização, segue abaixo a Tabela 5, onde demonstra as respostas dos clientes, a nota foi de 0 (zero) à 5 (cinco), onde 0 (zero) representa a nota mais baixa e 5 (cinco) a nota mais baixa.

Campo da Competição	Respostas dos Clientes
Qualidade do produto: oferecer ou almejar oferecer produto que o cliente julgue de melhor qualidade que os produtos concorrentes.	**5**
Qualidade do atendimento: oferecer ou almejar oferecer atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que o dos concorrentes.	**5**
Imagem de empresa confiável: possuir ou almejar possuir imagem crível mais favorável que a dos concorrentes num aspecto valorizado pelos stakeholders.	**5**
Imagem em responsabilidade social: ter ou almejar ter imagem crível em responsabilidade social mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.	**3**
Acesso ao atendimento: proporcionar ou almejar proporcionar melhor acesso ao atendimento que os concorrentes, na percepção dos clientes.	**4**
Projeto do atendimento: desenvolver ou almejar desenvolver atendimento com características valorizadas pelos clientes.	**4**
Diversidade do produto: oferecer ou almejar oferecer maior variedade de produtos que os concorrentes.	**4**
Prazo de atendimento: atender ou almejar atender o cliente em prazo menor que o dos concorrentes.	**4**
Projeto do produto: desenvolver ou almejar desenvolver produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores.	**4**
Condições de pagamento: oferecer ou almejar oferecer mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.	**4**
Imagem do produto e da marca:oferecer ou almejar oferecer produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos concorrentes e possuir ou almejarpossuir imagem mais crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes.	**4**
Prazo de entrega do produto: ofertar ou almejar ofertar prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes.	**4**

Prêmio e/ou promoção: oferecer ou almejar oferecer temporariamente ao comprador vantagens mais interessantes que a dos concorrentes.	**4**
Preço propriamente dito: ter ou almejar ter preço menor que o dos produtos concorrentes.	**4**

Tabela 5 - Campos da Competição Valorizados pelos Clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

De acordo com os dados acima apresentados, os clientes valorizam todos os fatores, o que demonstra que o pensamento da empresa está alinhado com as necessidades dos clientes.

Os campos que os clientes mais valorizam, são: Qualidade do Produto, Qualidade do Atendimento e Imagem de Empresa Confiável.

Após a pesquisa com os clientes foi realizada a pesquisa com os 3 sócios da empresa, seguindo a mesma regra da Tabela 5. Segue abaixo a Tabela 6 com os resultados das respostas dos empresários.

Campo da Competição	Respostas dos Sócios
Qualidade do produto: oferecer ou almejar oferecer produto que o cliente julgue de melhor qualidade que os produtos concorrentes.	**5**
Qualidade do atendimento: oferecer ou almejar oferecer atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que o dos concorrentes.	**5**
Imagem de empresa confiável: possuir ou almejar possuir imagem crível mais favorável que a dos concorrentes num aspecto valorizado pelos stakeholders.	**5**
Imagem em responsabilidade social: ter ou almejar ter imagem crível em responsabilidade social mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.	**3**
Acesso ao atendimento: proporcionar ou almejar proporcionar melhor acesso ao atendimento que os concorrentes, na percepção dos clientes.	**3**
Projeto do atendimento: desenvolver ou almejar desenvolver atendimento com características valorizadas pelos clientes.	**4**
Diversidade do produto: oferecer ou almejar oferecer maior variedade de produtos que os concorrentes.	**4**
Prazo de atendimento: atender ou almejar atender o cliente em prazo menor que o dos concorrentes.	**4**
Projeto do produto: desenvolver ou almejar desenvolver produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores.	**4**
Condições de pagamento: oferecer ou almejar oferecer mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.	**4**

Imagem do produto e da marca: oferecer ou almejar oferecer produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos concorrentes e possuir ou almejar possuir imagem mais crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes.	**5**
Prazo de entrega do produto: ofertar ou almejar ofertar prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes.	**4**
Prêmio e/ou promoção: oferecer ou almejar oferecer temporariamente ao comprador vantagens mais interessantes que a dos concorrentes.	**4**
Preço propriamente dito: ter ou almejar ter preço menor que o dos produtos concorrentes.	**4**

Tabela 6 - Campos da Competição Valorizados pelos Sócios.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Para cumprimento dessa etapa da pesquisa, foi analisado os concorrentes diretos que fornecem o mesmo produto ou ofertam o mesmo serviço. Os campos escolhidos pela empresa foram: Qualidade do Produto, Qualidade do Atendimento, Imagem de Empresa Confiável, Imagem do Produto ou Marca e Prazo de Entrega.

2.4 Critérios de cálculo do grau de competitividade

Segundo Contador (2008), competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior aos das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio de uma ou mais vantagens competitivas. Segundo o mesmo autor, o grau de competitividade é a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico.

Além disso, como para o Modelo CAC já a diferença entre competitividade e vantagem competitiva, é mais correta a expressão medir a competitividade. O indicador dessa medida é aqui denominada grau de competitividade.

Mas antes de medir o grau de competitividade, é necessário definir um critério de mensuração, que segundo Contador (2008) é um dos pontos mais polêmicos e de relevância da Teoria da Competitividade Empresarial qual o critério a ser usado para mensurar a competitividade de uma empresa.

2.5 Indicadores do Grau de Competitividade Adotados pelo Modelo de Campos e Armas da Competição

Como o Modelo CAC é qualitativo e quantitativo, a competitividade precisa ser necessariamente ser medida. Uma medida de competitividade tem dupla aplicação: possibilita a comparação entre empresas do mesmo setor e a avaliação dos efeitos das decisões de uma empresa na sua competitividade.

Para o Modelo CAC a competitividade é medida pela variável matemática denominada grau de competitividade, assim o grau de competitividade é a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico, assim, adentra-se, portanto, na parte da definição de competitividade que o resultado deve ser medido por um indicador de crescimento de mercado, assegurada uma rentabilidade satisfatória.

Os indicadores de mercado mais frequentemente utilizados pelo Modelo CAC para avaliar o grau de competitividade são a variação absoluta ou a variação percentual, em um determinado período de tempo, do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico.

Os critérios de cálculo de indicador de mercado utilizados com maior frequência são:

1. Variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período de alguns anos, geralmente 4 ou 5;

2. Variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período dividido pela variação do setor, indicador que mede o quanto do crescimento do mercado foi conquistado pela empresa;

3. Crescimento da participação de mercado;

4. Variação percentual de participação de mercado;

5. Uma dessas três variáveis em um ano dividido pela e de alguns anos atrás

É importante ressaltar que um indicador baseado nos critérios 4 e 5 pode levar a conclusões erradas sobre a competitividade de uma empresa quando comparada com empresas de portes diferentes.

2.6 Resultados dos Questionários aplicados a Clínica Saúde dos Pés

De posse dos Questionários apresentados os resultados foram apresentados ao sócio – proprietário da Clínica Saúde dos Pés que foi favorável aos Campos da Competição e Coadjuvantes selecionados conjuntamente com o pesquisador.

3 I IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO

Segundo Contador (2008), existe uma relação de mais de 270 Armas que correspondem às atividades mais comumente executadas e os recursos mais comumente utilizados por empresas dos mais diversos setores econômicos.

A existências de uma lista de armas facilita e proporciona rapidez às aplicações do Modelo CAC, pois basta selecionar nessa lista aquelas armas mais importantes para cada empresa, no entanto, armas específicas de cada setor não estão na relação.

3.1 Determinação do conjunto de Armas da Competição da Clínica Saúde dos Pés

Uma vez selecionados os Campos da Competição e seus Coadjuvantes, procedeu-se em se determinar o conjunto de Armas da Competição para o qual foi feita ampla seleção de armas validadas junto a Clínica Saúde dos Pés, com o objetivo de se obter a sua percepção quanto a intensidade de cada arma.

Para essa fase o importante é selecionar todas as atividades e recursos (armas) que possuem potencial para serem transformadas em atividades executadas ou em recursos utilizados pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva, retratando as estratégias competitivas operacionais da empresa (armas da competição).

Conforme descrito no Capítulo 3, as armas são classificadas segundo sua natureza: de produção, atendimento, planejamento e de apoio ou administrativas.Na sequência apresenta-se a Lista de Armas escolhidas pela Clínica Saúde dos Pés.

ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO

Arma	***Conceito e conteúdo da arma***
Canais virtuais de acesso à empresa	Inclui: comércio eletrônico; loja virtual; página na internet; extranet; mensagem eletrônica (e-mail); atendimento virtual; teleatendimento; telemarketing; e-commerce; B2B; transações e serviços *on-line* (como caixa bancária eletrônica e *home banking*), compra coletiva com oferecimento de cupons de desconto etc.
Facilidade de acesso	Inclui: localização privilegiada; PABX, fax, *e-mail*, *homepage*; horário de atendimento ampliado; rapidez na recepção; estacionamento; facilidade para sair e entrar; disponibilidade de transporte público; ampla rede física de venda e distribuição; canais virtuais de acesso etc.
Ambiente físico da área de atendimento	Inclui: projeto de arquitetura e de decoração; aparência moderna e atraente das instalações e mobiliário; ambiente e atmosfera agradáveis e acolhedores; interior bem equipado; conforto térmico e acústico; iluminação; música ambiente; aroma; vitrine convidativa; sala de espera adequada; área especial para criança ou idosos; aparência física dos funcionários; limpeza; manutenção (para que tudo funcione bem) etc. O ambiente físico deve satisfazer as expectativas do cliente, variando da simplicidade ao requinte,

Cadastro eletrônico de clientes	Banco de dados sobre clientes disponíveis a todos os vendedores.
Estilo arrojado de vendas	Inclui: ociosidade da equipe de vendas para que cliente seja imediatamente atendido; fornecimento de produtos em consignação; atendimento na empresa cliente ou em domicílio; atendimento com hora marcada; loja de fábrica; venda direta ao consumidor; vale-presente etc.
Equipe técnica de vendas	Inclui: assessores técnicos para auxiliar os clientes na escolha do produto; profundo conhecimento técnico sobre produto; equipe especializada (também em comércio exterior, se for o caso) etc.
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO	
Arma	***Conceito e conteúdo da arma***
Desenvolvimento da capacidade de negociação	Inclui: conhecimento da natureza humana, da personalidade e intenções do negociador da outra parte, da real necessidade e motivação do cliente, do mundo de negócios etc.
Cortesia no atendimento	Capacidade de encantar, respeitar e dedicar-se ao cliente e de tratá-lo com educação, amabilidade e afabilidade. Inclui apresentação pessoal e elegância dos trajes.
Adequação do atendimento ao cliente	Satisfação das expectativas do cliente quanto à forma de atendimento, variando da simplicidade e informalidade ao requinte no atendimento, dependendo da situação.
Conhecimento personalizado do cliente	Conhecimento sobre as exigências, as necessidades, as preferências, as expectativas ou os anseios do cliente assíduo (o conhecimento do *maître* sobre os pratos prediletos, o do barbeiro sobre o corte de cabelo preferido).
Ampliação de alçada decisória do atendente (empowerment)	Ampliação do poder decisório do atendente (para dar desconto no preço ou satisfazer um pedido do cliente).
SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) –*call center*	Inclui: respeito ao Código do Consumidor; sistema de solução de reclamações capaz de dar rapidez e flexibilidade de resposta à reclamação de cliente; *ombudsman* para clientes; possibilidade de acesso do consumidor aos diretores e gerentes; uso das sugestões e reclamações dos clientes para introduzir melhorias; política de troca e devolução etc.
Sistema de relacionamento com cliente (*CostumerRelationship Management*)	Permite que todos os funcionários da empresa tenham percepção ampla do cliente (visão 360º) em termos de atendimento, de forma a proporcionar atendimento personalizado.
Sistema de fidelização dos clientes	Programa permanente de gestão e fidelização de cliente. Inclui: cartão de fidelidade ou de relacionamento; CRM (*CustomerRelationship Management*); ECR (*EfficientConsumer Response*) e CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*), que objetiva reduzir inventários e aumentar as vendas de varejistas; avaliação do relacionamento do cliente e do grau de fidelidade; recompensas ao cliente fiel etc.

FORNECEDOR DE BENS E/OU DE SERVIÇOS	
Arma	***Conceito e conteúdo da arma***
Seleção de fornecedores	Inclui: consideração sobre a imagem do fornecedor; busca de informações com outros compradores ou em banco de dados; solicitação de amostras de produtos; visita ao fornecedor potencial para avaliar sua organização, tecnologia de produção, capacidade produtiva; fornecedores alternativos etc. A empresa deve adotar o critério estratégico – selecionar o fornecedor que mais contribui para alavancar suas vantagens competitivas – e não simplesmente o de menor preço ou maior qualificação.
Relacionamento cooperativo com fornecedor	Objetivo: garantir fornecimento de acordo com as especificações, com qualidade assegurada e no prazo. Inclui: parceria e acordo com fornecedores; gestão de resultados; formação da rede de suprimentos (tipo *keiretsu*) etc. Podem ser usados os sistemas SRM (*Supplier Relationship Management*) e SCM (*Supply Chain Management*, envolvendo atividades de planejamento, recebimento, produção, entrega e devolução de insumos ao longo da cadeia de fornecedores).
Parceria com fornecedores	Parceria com fornecedores estratégicos: Inclui: contratos de longo prazo com o compromisso do fornecedor em aprimorar o fornecimento; assessoria no fornecedor para melhoria da qualidade; financiamento de projetos tecnológicos pela empresa compradora; oferecimento de programas de treinamento; administração de verbas cooperadas de publicidade etc.
ESTRATÉGIA	
Arma	***Conceito e conteúdo da arma***
Definição clara da empresa que se deseja ter	Inclui a definição clara dos objetivos permanentes da empresa.
Sistema de inteligência competitiva	Sistema destinado a entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular alternativas de estratégia competitiva.
Monitoramento dos concorrentes	Sistema de pesquisa concorrencial de preço, de produto, de qualidade, de prazo e de satisfação do cliente. Vigilância para detecção de empresas entrantes e produtos inovadores.
Benchmarking externo	Aprendizado a partir da análise abrangente e cópia das práticas de outras empresas cujo desempenho é considerado superior. Para evoluir, é necessário considerar a cultura e a estratégia das empresas para adequar suas práticas e não apenas replicá-las.
Benchmarking interno	Cópia das práticas de outros departamentos da empresa.
Implementação das estratégias	Capacidade de implementar medidas administrativas que ampliem a competitividade da empresa.

Redefinição da linha de produtos	Decidir sobre a simplificação (redução), manutenção ou diversificação da linha de produtos. A diversificação pode ser pelo aumento da variedade de produtos principais ou pela agregação de produto coadjuvante ao produto principal (vide seção 8.5.2). Inclui: seletividade produtiva (o que produzir e o que adquirir); *portfolio* flexível de produtos etc.
MARKETING	
Arma	***Conceito e conteúdo da arma***
Definição das estratégias de marketing	Definida em consonância com as estratégias competitivas de negócio e operacionais, considerando o curto, o médio e o longo prazos. (Deve ser específica para a empresa – a estratégia, por exemplo, é diferente para lojas monomarcas ou multimarcas ou pertencentes a redes).
Elaboração e realização de pesquisas de mercado	Inclui: análise das alterações demográficas da população; captação das características dos diferentes segmentos de mercado; identificação do perfil econômico e social do cliente; análise das atitudes do consumidor; identificação da influência das crianças e dos adolescentes nos padrões de consumo da família; identificação das características do produto valorizadas pelo consumidor etc.
Segmentação do mercado	Identificação e caracterização dos segmentos de mercado de interesse da empresa, para cada produto ou família de produtos.
Abertura e ampliação de mercados (internos ou externos ao país)	Esforço para maximizar a participação, diversificar, penetrar e/ou desenvolver mercado. Inclui: participação em feiras e exposições; acompanhamento das notícias em jornais e revistas especializadas para identificação de oportunidades; campanhas de fidelização de clientes etc.
Comunicação com os diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda	Em diversos meios (nacionais e internacionais), como revistas especializadas, *outdoors*, televisão, jornais, página *web*. Inclui: domínio de tecnologia adequada de publicidade; destinação de verbas suficientes para obter eficácia e rapidez na divulgação de novos produtos ou na criação e consolidação da marca; presença espontânea na mídia e em revistas de formação de opinião; participação em concursos e prêmios nacionais e internacionais; patrocínio de eventos etc.
Realização de promoções e eventos	Inclui: feira, congresso, exposição, *workshop* (nacionais e internacionais) etc.
Marketing de relacionamento	Abordagem para desenvolver e manter relacionamento de longo prazo com cliente, principalmente com o empresarial (em oposição à abordagem tradicional de “uma única venda”).
Marketing de serviços	Voltado para organizações dos setores público, privado sem fins lucrativos e não-governamentais (como instituições de caridade).
Marketing organizacional ou empresarial	*Marketing* entre empresas (antigo*marketing* industrial) ou *marketing business-to-business.*

Endomarketing	Comunicação sobre objetivos e atividades da empresa voltada para o público interno com o objetivo de alinhar o conhecimento.
PROJETO DO PRODUTO (bens e/ou de serviços)	
Arma	***Conceito e conteúdo da arma***
Técnicas de geração de idéias	Identificação, comparação, priorização e introdução de idéias. Evardsson*et al.* (2000) sugerem algumas técnicas e métodos: *brainstorming*; entrada randômica; problema reverso; listas de atributos; análises morfológicas; imitação; mapeamento cerebral; exame de produtos concorrentes; entrevista com clientes; escrutínio para seleção de idéias etc.
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO	
Arma	***Conceito e conteúdo da arma***
Estrutura organizacional	Adequação da estrutura à estratégia. Inclui: princípios da simplicidade; organograma achatado (estrutura hierárquica enxuta); velocidade na comunicação (principalmente das decisões); descentralização administrativa; integração entre as diversas áreas etc.
Programas permanentes de melhoria estratégica	Programas contínuos de melhoria alinhados à estratégia competitiva de negócio da empresa (alinhados aos campos escolhidos para competir e aos campos coadjuvantes).
Comportamento ético	Da empresa e dos funcionários. Inclui: código de ética: marketing responsável etc.
FINANÇAS	
Arma	***Conceito e conteúdo da arma***
Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	Inclui: planejamento e controle financeiro; fluxo de caixa; aplicações financeiras rentáveis; conhecimento do mercado de capitais e de linhas de financiamento; indicadores de curto, médio e longo prazos etc.
PESSOAL	
Arma	***Conceito e conteúdo da arma***
Capacitação de pessoal	Inclui: pessoal com formação escolar adequada; treinamento da mão-de-obra, do pessoal técnico-administrativo e de vendas nas atividades técnicas e em liderança; política de crescimento do pessoal; avaliação do reflexo do investimento em capacitação no resultado organizacional; *e-learning* (disponibilizar conhecimento, principalmente para treinamento); treinamento com simulação de situações; universidade corporativa; *coaching* para executivos que assumem novas funções etc.
Sistema de avaliação de pessoal	Sistema de avaliação da competência individual ou grupal e do desempenho individual ou grupal em relação aos objetivos da empresa.

Motivação de pessoal	Inclui: treinamento e implementação de projetos participativos; ambiente de trabalho motivador; relações interpessoais de respeito e cooperação; envolvimento das pessoas; comprometimento com a estratégia e os valores da empresa; incentivo à diversidade (de todos os tipos) de pessoal; trabalho em pequenos grupos; ampliação das funções do empregado e aumento de sua responsabilidade; rodízio de funcionários; pacto intra-empresarial; licença remunerada; aumento da auto-estima dos funcionários.
Sistema de recompensas ou política de salários	Inclui: avaliação de cargos para fixação de salário; salário justo; salário acima da média do mercado; premiação por ideiase metas; recompensas simbólicas (prêmios, medalhas); política de promoção interna (sistema de promoção horizontal e vertical); plano de carreira com ascensão horizontal (por tempo de casa, por exemplo) e vertical; recompensas para incentivar o aperfeiçoamento profissional; plano de assistência médica e odontológica; benefícios sociais; plano de pensão; sistema de remuneração variável; política de compra de ações da companhia pelos empregados; restaurante na empresa; remuneração baseada na qualificação, na competência ou na habilidade do empregado etc
Capacidade de implementação de mudanças (em todas as áreas)	Inclui: liderança convencedora e forte; neutralização das resistências dos funcionários etc
Gestão de talentos	Desenvolvimento das competências relevantes para o sucesso da empresa. Inclui: identificação das competências relevantes necessárias à empresa; identificação das pessoas com potencial a ser desenvolvido; compreensão das lacunas na competência desses empregados; implantação de programas especiais de desenvolvimento das competências; compartilhamento da competência com os demais empregados; atração de pessoas talentosas etc.
Desenvolvimento da capacidade criativa	Inclui o uso de técnicas e métodos de geração de ideias: *brainstorming*; entrada randômica; problema reverso; listas de atributos; análises morfológicas; imitação; mapeamento cerebral; exame de produtos concorrentes; entrevista com clientes; escrutínio para seleção de ideiasetc
Gerentes e funcionários empreendedores	Inclui: incentivo ao empreendedorismo interno; desenvolvimento da liderança; autonomia administrativa e decisória etc.

Tabela 7 –Rol das Armas da Competição.

Fonte: Contador (2008).

4 I CONFIGURAÇÃO DAS VARIÁVEIS FOCO E DISPERSÃO NOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO E NOS COADJUVANTES EM ESTUDO PARA O PAR PRODUTO/ MERCADO

Foco é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem no campo escolhido para competir.

Dispersão e a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir indicam à utilização de armas inúteis a competição empresarial no campo da competição escolhido pela empresa.

Após a seleção das Armas da Competição adequadas aos campos elegidos como significativos para a empresa, é necessário realizar uma análise de intensidade média das armas.

4.1 Cálculo das variáveis de intensidade média das armas, foco e dispersão

O cálculo das variáveis de intensidade média das armas, foco e dispersão, foram aplicados em uma planilha Excel, onde na primeira coluna à esquerda relaciona- se todas as Armas de Competição selecionadas seguindo os critérios do Modelo CAC e Campos da Competição e Coadjuvantes escolhidos pela Empresa.

Na segunda coluna está classificada a intensidade de cada arma, que independe do Campo da Competição, dessa forma esta coluna é sempre igual para o cálculo do foco e da dispersão das armas escolhidas pela empresa. A partir da terceira coluna estão descritos numericamente a relevância de cada arma seguido das colunas de Foco e Dispersão das respectivas Armas por Campo da Competição e Coadjuvantes.

A Arma da competição: Atividade executada ou recurso utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva como marketing, tecnologia da informação, automação do processo produtivo. E atividade ou recurso que não interessa ao cliente (a ele, por exemplo, não aproveita conhecer o índice de rejeição; interessa-lhe, sim, a qualidade do produto).

A Intensidade da arma: Intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, avaliada em cinco níveis, a potência e alcance de uma arma e o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma.

Quanto maior o foco, mais competitiva é a empresa naquele campo, e quanto menor a dispersão, menor é o desperdício de esforços e recursos. Ainda segundo o autor, é possível concluir que quanto maior a diferença entre o foco e a dispersão melhor é o aproveitamento dos esforços e recursos aplicados nas armas de competição da empresa (Contador, 2008).

Na situação atual, procurou-se quantificar as armas selecionadas como importantes

e a intensidade para a empresa como um todo, no seu dia a dia. O que ocorre é que não priorizando armas importantes para campos relevantes que vão interferir diferente em sua competitividade, acaba desperdiçando energia, tempo das pessoas e recursos financeiros com armas em campos que não trazem resultado efetivo.

Já na situação proposta, analisa-se campo por campo e o emprego das armas já com um pensamento mais estruturado, colocando a intensidade necessária para elevar a competitividade.

4.2 Cálculo das variáveis atuais da intensidade média das armas, foco e dispersão

A partir do modelo CAC, foram selecionadas 48 armas da competição e os campos eleitos pelos sócios juntamente com o pesquisador, foram: Campo de Competição: Qualidade do Atendimento, os campos coadjuvantes, foram: Qualidade do Produto Serviço, Imagem de Empresa Confiável, Imagem do Produto e Marca e Prazo de Prazo de Entrega, conforme apresentado na Tabela 8.

Armas da Competição		IA	Campo da Competição					Campos Coadjuvantes																			
			QUALIDADE DO ATENDIMENTO					QUALIDADE DO PRODUTO/SERVIÇO					IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL					IMAGEM DO PRODUTO E MARCA					PRAZO DE ENTREGA				
						Pontuação					Pontuação					Pontuação					Pontuação					Pontuação	
Nº	Descrição	ATUAL	Classific.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Classific.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Classific.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Classific.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Classific.	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.
1	Canais virtuais de acesso à empresa	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0
2	Facilidade de acesso	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
3	Ambiente físico da área de atendimento	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0
4	Cadastro eletrônico de clientes	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0
5	Estilo arrojado de vendas	2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0
6	Equipe técnica de vendas	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0
7	Desenvolvimento da capacidade de negociação	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0
8	Cortesia no atendimento	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0
9	Adequação do atendimento ao cliente	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2
10	Conhecimento personalizado do cliente	2	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2
11	Ampliação de alçada decisória do atendente (empowerment)	2	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2
12	sac (Serviço de Atendimento ao Consumidor) –call center	1	S	0	0	0	0	I	0	1	0	1	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	1
13	Sistema de relacionamento com cliente	1	S	0	0	0	0	R	1	0	1	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	1
14	(Costumer Relationship Management)	1	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	1
15	Sistema de fidelização dos clientes	1	S	0	0	0	0	R	1	0	1	0	I	0	1	0	1	I	0	1	0	1	I	0	1	0	1
16	Seleção de fornecedores	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2
17	Relacionamento cooperativo com fornecedor	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2
18	Parceria com fornecedores	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2
19	Definição clara da empresa que se deseja ter	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3
20	Sistema de inteligência competitiva	1	R	1	0	1	0	R	1	0	1	0	R	1	0	1	0	R	1	0	1	0	S	0	0	0	0
21	Monitoramento dos concorrentes	1	R	1	0	1	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	1
22	*Benchmarking* externo	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2
23	*Benchmarking* interno	2	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2
24	Implementação das estratégias	2	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0
25	Redefinição da linha de produtos	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3
26	Definição das estratégias de marketing	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0
27	Elaboração e realização de pesquisas de mercado	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0
28	Segmentação do mercado	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0
29	Abertura e ampliação de mercados (internos ou externos ao país)	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0
30	Comunicação com os diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda	2	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0
31	Realização de promoções e eventos	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0
32	*Marketing* de relacionamento	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
33	*Marketing* de serviços	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0
34	*Marketing* organizacional ou empresarial	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3
35	*Endomarketing*	2	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0
36	Técnicas de geração de idéias	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3
37	Estrutura organizacional	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3
38	Programas permanentes de melhoria estratégica	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4
39	Comportamento ético	2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2
40	Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
41	Capacitação de pessoal	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
42	Sistema de avaliação de pessoal	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
43	Motivação de pessoal	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
44	Sistema de recompensas ou política de salários	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
45	Capacidade de implementação de mudanças (em todas as áreas)	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
46	Gestão de talentos	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
47	Desenvolvimento da capacidade criativa	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
48	Gerentes e funcionários empreendedores	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
	Soma Intensidade das Armas																										
Soma		118		25	6	67	12		27	6	70	15		18	6	46	15		18	6	46	15		10	24	23	54
Intensidade média das armas, foco e dispersão		2.674				0.54	0.40				0.62	0.45				0.51	0.40				0.51	0.40				0.46	0.45

Tabela 8 – Cálculo das variáveis Atuais de intensidade média das armas, foco e dispersão.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Segundo Contador (2008), O método de cálculo do Foco, é medido pela relação entre a soma da intensidade das armas relevantes e a intensidade máxima possível de ser obtida no conjunto das armas relevantes. A soma da intensidade das armas relevantes é obtida pela soma da coluna foco. A intensidade máxima possível de ser alcançada nas armas relevantes é obtida pela multiplicação da quantidade de armas relevantes multiplicado por 5. (Total de Foco / Total Relevantes x 5).

Ainda segundo o mesmo autor, o método de cálculo da dispersão, é medida pela relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a intensidade máxima possível de ser obtida no conjunto de armas irrelevantes. A soma é realizada pelo total da soma dispersão, divida pelo resultado da multiplicação da soma do total de irrelevantes por 5. (Total de Dispersão/ Total de irrelevantes x 5).

5 I ANÁLISE DA ATUAL ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA CLÍNICA SAÚDE DOS PÉS

Após a coleta, tratamento e análise de uma grande quantidade de informação fornecida pela Empresa e pelos clientes, é conveniente sintetizar em um Mapa Estratégico todas as informações produzidas a fim de facilitar a sugestão de alternativas de estratégia competitiva de negócio. Aplica- se então no Mapa Estratégico os Campos da Competição e os Coadjuvantes da Empresa, das concorrentes (segundo a percepção da Empresa) e os valorizados/preferidos pelos clientes.

Quanto maior o foco, mais competitiva é a empresa naquele campo, e quanto menor a dispersão, menor é o desperdício de esforços e recursos, afirma Contador (2008). Ainda segundo o autor, é possível concluir que quanto maior a diferença entre o foco e a dispersão melhor é o aproveitamento dos esforços e recursos aplicados nas armas de competição da empresa.

Os campos da competição escolhidos pelos sócios da empresa, após pesquisa com os clientes, análise dos concorrentes e reunião com os sócios e pesquisador foram os campos da competição: Qualidade do Atendimento, Qualidade do Produto e Serviço, Imagem de Empresa Confiável, Imagem de Produto e Marca e Prazo de Entrega, conforme apresentado na Tabela 10.

Campos da competição	QUALIDADE DO ATENDIMENTO	QUALIDADE DO PRODUTO/SERVIÇO	IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL	IMAGEM DE PRODUTO E MARCA	PRAZO DE ENTREGA	Poderio competitivo
Empresa	1º	2º	3º	4º	5º	
Valorizados pelos clientes	2º	1º	3º	4º	5º	
Concorrente A (visão da empresa)	2º	1º	3º	5º	4º	
VARIÁVEIS (ATUAL)						
Foco	0.54	0.52	0.51	0.51	0.46	
Dispersão	0.40	0.43	0.40	0.40	0.45	
Aproveitamento	0.14	0.09	0.11	0.11	0.01	
Posto do foco	1	2	3	3	5	
Poderio competitivo nos campos atuais	0.54	0.52	0.51	0.51	0.46	0.523
Poderio competitivo máximo	0.54	0.52	0.51	0.51	0.46	0.523
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo						1

Tabela 9 – Mapa Estratégico Atual.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

5.1 Análise do Mapa Estratégico Atual

Através da análise das diretrizes gerais para formulação da estratégia competitiva em comparação ao mapa estratégico, resultante do desenvolvimento deste trabalho, concluiu-se que a estratégia competitiva da Clínica Saúde dos Pés está muito próxima do alinhamento em campos valorizados pelos seus sócios e também pelos clientes, pois apresenta um poderio competitivo de 0,523, ou seja, a empresa poderá melhorar significativamente seus campos e armas da competição.

A empresa precisa iniciar o processo de implantação do modelo CAC, implementando as estratégias, implementado o sistema de inteligência competitiva para aumentar a competitividade da empresa. A respeito das armas, a empresa Clínica Saúde dos Pés, precisa reestruturar todos os pontos referente a Qualidade do Atendimento, todas as armas que foram elencadas, precisam ser gerenciadas de maneira mais efetiva para aumentar a competitividade da empresa. A qualidade do produto e do serviço, também precisa ser realizado um processo de reestruturação. A respeito da Imagem de Empresa Confiável, a empresa precisa iniciar o processo de construção da imagem da empresa, faz-se necessário analisar todas as armas que foram escolhidas pelos proprietários juntamente com o pesquisador para que possa criar uma Imagem institucional que seja confiável. A Imagem do Produto e Marca é outro fator importante para a empresa e para isso é preciso implantar todas as armas da competição para fortalecer a marca da empresa e assim consolidá-la possibilitando a ampliação e a implantação de franquias. O prazo de entrega é outro fator importante, os clientes estão cada vez mais exigentes e portanto será necessário a implantação de todas as armas da competição.

5.2 Analisar a Estratégia Competitiva de negócio da Empresa

Segundo Contador (2008) o cognitivo humano e a racionalidade limitada podem

afetar a formulação estratégica, todavia, o modelo CAC auxilia a expansão da racionalidade, fornecendo a representação globalizada e real da empresa, especificando os elementos necessários para identificar, entender e resolver um problema a partir de sua aplicação.

Para o modelo de campos e armas da competição a estratégia de negócio assume a forma de estratégia competitiva que pode ser utilizado por uma empresa ou unidade de negócios da empresa, visa o posicionamento de um produto ou da própria empresa no mercado, sua essência está na definição dos pares produto/mercado e na escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para competir.

O campo da competição qualidade do atendimento, foi o mais valorizado pela empresa, e o segundo mais valorizado pelos concorrentes e pelos clientes da empresa. O campo da competição qualidade do produto e serviço foi o mais valorizado pelos clientes e concorrentes da empresa e o segundo mais valorizado pela empresa. O campo imagem de empresa confiável foi o terceiro mais valorizado, pela empresa, concorrentes e clientes.

Analisando os campos da competição, observa-se que a empresa precisa focar seus esforços nos campos da competição qualidade do atendimento, qualidade do produto e serviço e imagem de empresa confiável. O campo da competição escolhido em reunião com os sócios da empresa foi o campo Qualidade do Atendimento. Os campos coadjuvantes foram Qualidade do Produto e Serviço e Imagem de Empresa Confiável.

6 | ANALISAR AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS OPERACIONAIS DA EMPRESA

Segundo Contador (2008) a metodologia para a formulação da estratégia competitiva operacional permite vantagem competitiva alinhada com a estratégia do negócio da empresa e está baseada nas armas da competição com fundamento no variável foco, o qual, quanto maior, maior é o grau de competitividade da empresa, aumentando a intensidade das armas relevantes e diminuindo a das armas irrelevantes, aumentando o foco e reduzindo a dispersão consequentemente.

A estratégia operacional assume a forma de estratégia competitiva operacional, cujos objetivos fundamentais são em escolher as armas da competição a serem usadas pela empresa e na determinação da intensidade de cada arma.

O alinhamento entre a estratégia operacional e a estratégia de negócio vai ocorrer através do uso das armas relevantes aos campos da competição e campos coadjuvantes escolhidos pela empresa.

A relevância das armas já foi identificada conforme Tabela 8, de acordo com os campos da competição e coadjuvantes serão: qualidade do atendimento, qualidade do produto e serviço e imagem de empresa confiável. As armas escolhidas pelos sócios da empresa serão fundamentais para que a empresa consiga alinhar a estratégia do negócio

e assim sendo consiga aumentar sua competitividade.

Conforme apresentado na Tabela 8, o campo da competição escolhido e os campos coadjuvantes se complementam, a empresa precisa ter qualidade no atendimento, os clientes procuram podólogos que resolvam o seu problema e atender bem é encantar o cliente, fazer com que ele se sinta único naquela empresa. Além disso, é fundamental que a empresa proporcione um serviço que seja de qualidade aliado a produtos de qualidade, pois no segmento da saúde, os clientes querem solucionar o problema, para ter uma vida mais saudável. Aliado a qualidade do atendimento e qualidade do produto e serviço está o campo imagem de empresa confiável, que faz com que o cliente se torne fiel e o mais importante seja um divulgador da clínica saúde dos pés.

FORMULAÇÃO DA NOVA ESTRATÉTIA COMPETITIVA DA EMPRESA CLÍNICA SAÚDE DOS PÉS

Após avaliação do mapa estratégico e reunião com os sócios da empresa, foram analisadas as alternativas de estratégias competitivas para a empresa, avaliando os campos da competição e os campos coadjuvantes.

Destacamos ainda que toda a formulação da nova estratégia competitiva da empresa Clínica Saúde dos Pés foi realizada de acordo com as pesquisas com os clientes, concorrentes e após reunião de planejamento estratégico com os sócios Alex Reges, Dulce Reges e Sérgio Lemes, onde verificou-se os pontos positivos e negativos da sua implementação.

Após avaliação do Mapa Estratégico em reunião com os sócios da empresa, realizamos as propostas de alternativas de estratégias competitivas para a empresa, avaliando os possíveis campos da competição e coadjuvantes. Segue alternativas:

Alternativa 1

Qualidade do Atendimento (Campo da Competição)

Avaliando este campo da competição, os sócios juntamente com o pesquisador definiram que após pesquisa com os clientes e análise dos concorrentes, este campo é primordial para a estratégia competitiva da empresa.

Contudo, como podemos vislumbrar no mercado atual, os fatores preço e qualidade do produto deixaram de ser um grande diferencial e para que a nossa empresa consiga sobreviver nesta nova era e, além disso, consiga crescer e conseguir alcançar os seus objetivos de curto e longo prazo, a qualidade no atendimento é o grande diferencial.

Analisando este campo da competição, observamos que a qualidade no atendimento significa satisfazer o consumidor atendendo todas as suas necessidades. Partindo deste principio criaram-se novas terminologias para definir o grau de interação entre o cliente e a empresa, dentre elas podemos destacar:

- **Satisfação**: Suprir as necessidades do cliente.
- **Fidelização**: Tornar o cliente fiel ao seu produto/marca.
- **Encantamento**: Alcançar um alto grau de satisfação do cliente a chegar ao ponto de transformá-lo no maior meio disseminador de sua marca no mercado.

Mesmo assim, alguns de nossos funcionários vêem o cliente como um chato que deve ser paparicado. Essa postura infelizmente existe em nossa empresa, mas justamente este campo foi escolhido para que todos os colaboradores e sócios da empresa entenda que o é o principal parceiro da empresa.

Para tanto, é imprescindível que o funcionário esteja sempre atentos à entrada de

um cliente na Empresa e que, a partir daí, coloque em prática a abordagem adequada, colocando em prática as Armas da competição, como: Administração da Equipe de Vendas, Cadastro eletrônico dos clientes, Flexibilidade na equipe de atendimento, Cortesia no atendimento, Adequação do atendimento ao cliente, Conhecimento personalizado do cliente, Uniformidade ou Padronização do Atendimento, Ampliação da Alçada decisória do atendente, Customer Relationship Managament, Monitoramento da Satisfação do cliente entre outros que serão determinantes para atingir a eficácia desejada neste campo da competição.

Portando, podemos afirmar que a tendência do mercado futuro é que a concorrência fique cada vez mais acirrada e o cliente se tornar um fator escasso no mercado obrigando as empresas a lutar com unhas por aqueles que ainda restam buscando gerar cada vez mais benefícios aos clientes e valorizando o atendimento com qualidade. Sendo assim o modelo CAC será fundamental para nossa empresa.

Qualidade do Produto e Imagem de Empresa Confiável (Campo Coadjuvante)

Qualidade do Produto: Após pesquisa com os clientes e concorrentes, o fator qualidade do produto é um campo fundamental para a Clínica Saúde dos Pés. Em reunião com os proprietários os sócios relataram que este campo coadjuvante é importante para a sobrevivência e crescimento da empresa. O quesito qualidade nos produtos de nossa empresa é um grande diferencial, pois temos que nos diferenciar, proporcionando aos nossos clientes produtos de qualidade com marcas reconhecidas e proporcionando assim conforto, durabilidade e que o cliente se sinta bem com o produto. A respeito da Qualidade do Serviço, os pódologos sabem da importância da confiabilidade, e eficácia em todos os tratamentos realizados, portanto é fundamental que todos os clientes que forem atendidos em nossa empresa sejam multiplicadores de novos clientes, sejam propagadores da Clínica Saúde dos Pés. Para que isso seja possível, é necessário implementar as armas da competição relacionadas a este campo, como: Redefinição das linhas de produtos, Elaboração e realização de pesquisas de mercado, Endomarketing, Programas permanentes de formulação estratégica, Comportamento ético, Seleção de Fornecedores, Relacionamento cooperativo com o Fornecedor e Parceria com os fornecedores.

Imagem de Empresa Confiável: Após pesquisa com os clientes e reunião com os proprietários, este campo foi escolhido e traz competitividade para a empresa. Hoje, os clientes procuram empresas confiáveis, onde eles podem acreditar que o produto e o serviço ofertado é de qualidade, para isso a transparência dos colaboradores, informações detalhadas de todos os produtos e serviços contribui para o desenvolvimento da confiabilidade percebida pelo consumidor. Por isso, a empresa precisa se preocupar com a imagem de todos os colaboradores, a imagem institucional e divulgar a empresa para que este fator seja melhorado e proporcione maior competitividade para a empresa. Para que seja possível melhorar este campo, a empresa precisa implementar as seguintes armas:

SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), Sistema de Relacionamento com o cliente, Sistema de fidelização dos clientes, Benchmarking Externo, Definição das estratégias de Marketing, Marketing de relacionamento, Programas permanentes de melhoria estratégica, Comportamento ético, Capacitação de pessoal, Gerentes e funcionários empreendedores.

Alternativa 2

Qualidade do Produto (Campo da Competição)

Qualidade do Produto: Após pesquisa com os clientes e concorrentes, o fator qualidade do produto é um campo fundamental para a Clínica Saúde dos Pés. Em reunião com os proprietários os sócios relataram que este campo coadjuvante é importante para a sobrevivência e crescimento da empresa. O quesito qualidade nos produtos de nossa empresa é um grande diferencial, pois temos que nos diferenciar, proporcionando aos nossos clientes produtos de qualidade com marcas reconhecidas e proporcionando assim conforto, durabilidade e que o cliente se sinta bem com o produto. A respeito da Qualidade do Serviço, os pódologos sabem da importância da confiabilidade, e eficácia em todos os tratamentos realizados, portanto é fundamental que todos os clientes que forem atendidos em nossa empresa sejam multiplicadores de novos clientes, sejam propagadores da Clínica Saúde dos Pés. Para que isso seja possível, é necessário implementar as armas da competição relacionadas a este campo, como: Redefinição das linhas de produtos, Elaboração e realização de pesquisas de mercado, Endomarketing, Programas permanentes de formulação estratégica, Comportamento ético, Seleção de Fornecedores, Relacionamento cooperativo com o Fornecedor e Parceria com os fornecedores.

Qualidade do Atendimento e Imagem de Empresa Confiável (Campo Coadjuvante):

Qualidade do Atendimento: Avaliando este campo da competição, os sócios juntamente com o pesquisador definiram que após pesquisa com os clientes e análise dos concorrentes, este campo é importante para a estratégia competitiva da empresa.

Analisando este campo da competição, observamos que a qualidade no atendimento significa satisfazer o consumidor atendendo todas as suas necessidades. Partindo deste principio criaram-se novas terminologias para definir o grau de interação entre o cliente e a empresa, dentre elas podemos destacar:

- **Satisfação**: Suprir as necessidades do cliente.
- **Fidelização**: Tornar o cliente fiel ao seu produto/marca.
- **Encantamento**: Alcançar um alto grau de satisfação do cliente a chegar ao ponto de transformá-lo no maior meio disseminador de sua marca no mercado.

Mesmo assim, alguns de nossos funcionários vêem o cliente como um chato que deve ser paparicado. Essa postura infelizmente existe em nossa empresa, mas justamente

este campo foi escolhido para que todos os colaboradores e sócios da empresa entendam que o é o principal parceiro da empresa.

Para tanto, é imprescindível que o funcionário esteja sempre atentos à entrada de um cliente na Empresa e que, a partir daí, coloque em prática a abordagem adequada, colocando em prática as Armas da competição, como: Administração da Equipe de Vendas, Cadastro eletrônico dos clientes, Flexibilidade na equipe de atendimento, Cortesia no atendimento, Adequação do atendimento ao cliente, Conhecimento personalizado do cliente, Uniformidade ou Padronização do Atendimento, Ampliação da Alçada decisória do atendente, Customer Relationship Managament, Monitoramento da Satisfação do cliente entre outros que serão determinantes para atingir a eficácia desejada neste campo da competição.

Portando, podemos afirmar que a tendência do mercado futuro é que a concorrência fique cada vez mais acirrada e o cliente se tornar um fator escasso no mercado obrigando as empresas a lutar com unhas por aqueles que ainda restam buscando gerar cada vez mais benefícios aos clientes e valorizando o atendimento com qualidade. Sendo assim o modelo CAC será fundamental para nossa empresa.

Imagem de Empresa Confiável: Após pesquisa com os clientes e reunião com os proprietários, este campo foi escolhido e traz competitividade para a empresa. Hoje, os clientes procuram empresas confiáveis, onde eles podem acreditar que o produto e o serviço ofertado é de qualidade, para isso a transparência dos colaboradores, informações detalhadas de todos os produtos e serviços contribui para o desenvolvimento da confiabilidade percebida pelo consumidor. Por isso, a empresa precisa se preocupar com a imagem de todos os colaboradores, a imagem institucional e divulgar a empresa para que este fator seja melhorado e proporcione maior competitividade para a empresa. Para que seja possível melhorar este campo, a empresa precisa implementar as seguintes armas: SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), Sistema de Relacionamento com o cliente, Sistema de fidelização dos clientes, Benchmarking Externo, Definição das estratégias de Marketing, Marketing de relacionamento, Programas permanentes de melhoria estratégica, Comportamento ético, Capacitação de pessoal, Gerentes e funcionários empreendedores.

Decisão sobre Campos da Competição e Coadjuvantes:

Qualidade do Atendimento (da competição)

Qualidade do Produto e Imagem de Empresa Confiável (coadjuvantes)

O modelo CAC foi desenvolvido de forma planejada, realizando pesquisas com os clientes e concorrentes e se reunindo diversas vezes com os colaboradores e sócios proprietários da empresa para que todos os campos pudessem ser analisados de forma minuciosa. Após essa análise detalhada, foram sugeridas duas alternativas para que os mesmos pudessem analisar qual seria a melhor alternativa a ser aplicada pela empresa

Clínica Saúde dos Pés.

Após análise das duas alternativas, foi escolhida a alternativa 1, onde o campo da competição Qualidade do Atendimento, foi definido como fator mais importante para aumentar a competitividade da empresa, este fator foi escolhido também pelos clientes na pesquisa realizada, como fator mais importante na hora da compra ou na escolha do serviço. Referente aos campos coadjuvantes escolhidos pelos sócios, para a estratégia de negocio da empresa, o escolhido foram os Campos Coadjuvantes: Qualidade do Produto ou Serviço e Imagem de Empresa confiável, estes fatores foram escolhidos, em virtude da importância destes fatores para o negócio. O campo qualidade do produto, é importante em virtude da qualidade desejada pelos clientes, pois quando os clientes buscam produtos relacionados a solução de algum problema de saúde, eles não estão preocupados com o preço que vão pagar e sim se este produto irá solucionar o problema. O mesmo se aplica ao serviço, os clientes não estão a procura do profissional mais barato, e, sim atrás do profissional que irá resolver o seu problema, portanto é um fator de suma importância.

A respeito da Imagem de empresa confiável, nosso público alvo, são clientes da classe A e B, e que na sua maioria tem mais de 40 anos, estes clientes possuem um perfil mais conservador, portanto, querem comprar sempre do mesmo local e sempre ser atendido pelo mesmo podólogo, por isso, precisamos construir e gerenciar a imagem da nossa empresa, sustentada pela confiança, que os nossos clientes valorizam.

1 | DECISÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL DA CLÍNICA SAÚDE DOS PÉS

Com base nas pesquisas com clientes, análise dos concorrentes, reunião com os colaboradores e sócios, e analisando as alternativas de estratégia competitiva de negócio para cada par/produto e as respectivas justificativas, os sócios decidiram implementar o modelo de Campos e Armas da Competição.

Segundo Contador (2008), o modelo CAC condensa uma grande quantidade de informações em algumas variáveis: 1) a estratégia competitiva de negócio condensa-se na combinação de alguns dos 14 campos da competição para cada par produto/mercado; 2) a estratégia competitiva operacional resume-se na definição da intensidade das armas da competição relevantes para os campos da competição e para os coadjuvantes escolhidos pela empresa; 3) as forças e fraquezas consolidam-se no maior ou menor valor da variável foco; 4) as eficiências são representadas pelos valores baixos da variável dispersão; e 5) a relação eficácia/eficiência é retratada pela variável aproveitamento.

Condensar uma grande quantidade de informações em algumas variáveis constitui a essência e a vantagem de um modelo. Em geral, é possível construir modelos que são muito mais simples que a realidade e ainda assim conseguir empregá-los para prever e explicar

fenômenos com alto grau de precisão. A razão disso é que, embora seja necessário um grande número de variáveis para prever um fenômeno com exatidão, um pequeno número de variáveis explica geralmente a maior parte dele. A dificuldade está, evidentemente, em descobrir as variáveis certas e a relação correta entre elas. O modelo CAC satisfaz essas duas condições essenciais de um modelo: 1) é simples de entender, resolver e aplicar; e 2) fornece uma representação completa e realista do problema real.

Segundo Contador (2008), definir estratégia competitiva operacional pelo CAC é definir medidas administrativas para aumentar a intensidade das armas relevantes e eventualmente diminuir a das irrelevantes, o que é o mesmo que aumentar o foco e diminuir a dispersão das armas em cada campo nos quais a empresa decidiu competir. Isso é muito fácil, pois durante o processo de formulação de estratégia competitiva de negócio as armas foram identificadas e tiveram sua intensidade avaliada, e o foco e a dispersão das armas nos vários campos da competição já foram calculados. Essa é a diretriz que vai orientar o plano de investimentos da empresa. Geralmente é possível realocar recursos produtivos, passando alguns das armas irrelevantes para as armas relevantes, o que reduz os custos de implementação da estratégia competitiva operacional.

A metodologia tem a vantagem de gerar estratégia operacional perfeitamente alinhada à estratégia de negócio, pois, como o foco é a variável que mede o alinhamento das armas ao campo da competição, a estratégia competitiva operacional já nasce alinhada à de negócio.

1.1 Relação de Armas Com Nova Intensidade

No processo de formulação da estratégia competitiva de negócio, as armas da competição já foram identificadas e classificadas em relevantes, semirrelevantes e irrelevantes, e a intensidade atual de cada arma de acordo com a nova intensidade.

A tabela relação de armas com nova intensidade nos mostra a relação de armas com a nova intensidade já considerando os graus de relevância, foram consideradas 48 armas da competição, 1 campo da competição: Qualidade do Atendimento e 2 Campos Coadjuvantes: Qualidade do Produto e Imagem de Empresa Confiável, conforme apresentado na Tabela 13.

Armas da Competição		Intensidade das armas		Campo da Competição	Campos Coadjuvantes	
				QUALIDADE DO ATENDIMENTO	QUALIDADE DO PRODUTO/SERVIÇO	IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL
				Relevância		
Nº	Descrição	Atual	Proposta	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)
1	Canais virtuais de acesso à empresa	2	3	S	S	R
2	Facilidade de acesso	3	3	S	I	S
3	Ambiente físico da área de atendimento	2	3	S	I	S
4	Cadastro eletrônico de clientes	2	3	R	S	S
5	Estilo arrojado de vendas	2	3	R	R	I
6	Equipe técnica de vendas	2	3	R	S	S
7	Desenvolvimento da capacidade de negociação	2	4	R	R	R
8	Cortesia no atendimento	2	4	R	R	I
9	Adequação do atendimento ao cliente	2	4	S	S	R
10	Conhecimento personalizado do cliente	2	4	R	S	R
11	Ampliação de alçada decisória do atendente (empowerment)	2	4	S	R	S
12	sac (Serviço de Atendimento ao Consumidor) –call center	1	3	S	R	S
13	Sistema de relacionamento com cliente	1	4	S	S	S
14	(Costumer Relationship Management)	1	4	S	S	S
15	Sistema de fidelização dos clientes	1	4	S	R	S
16	Seleção de fornecedores	2	3	I	S	S
17	Relacionamento cooperativo com fornecedor	2	3	I	S	S
18	Parceria com fornecedores	2	4	I	S	R
19	Definição clara da empresa que se deseja ter	3	3	S	S	R
20	Sistema de inteligência competitiva	1	4	R	R	R
21	Monitoramento dos concorrentes	1	4	I	I	S
22	*Benchmarking* externo	2	4	S	S	I
23	*Benchmarking* interno	2	3	R	S	I
24	Implementação das estratégias	2	5	R	S	S
25	Redefinição da linha de produtos	3	3	S	R	I
26	Definição das estratégias de marketing	3	4	R	S	R
27	Elaboração e realização de pesquisas de mercado	3	3	S	S	R
28	Segmentação do mercado	3	3	R	I	R
29	Abertura e ampliação de mercados (internos ou externos ao país)	3	4	R	S	R
30	Comunicação com os diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda	2	3	S	S	R
31	Realização de promoções e eventos	3	4	R	I	R
32	*Marketing* de relacionamento	3	4	R	R	S
33	*Marketing* de serviços	3	3	R	S	S
34	*Marketing* organizacional ou empresarial	3	4	R	I	R
35	*Endomarketing*	2	4	S	S	R
36	Técnicas de geração de idéias	3	4	R	S	R
37	Estrutura organizacional	3	3	S	I	R
38	Programas permanentes de melhoria estratégica	4	4	R	R	R
39	Comportamento ético	2	5	R	R	R
40	Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	2	3	S	I	S
41	Capacitação de pessoal	3	4	R	R	S
42	Sistema de avaliação de pessoal	1	4	I	I	S
43	Motivação de pessoal	1	4	R	R	S
44	Sistema de recompensas ou política de salários	2	4	R	R	S
45	Capacidade de implementação de mudanças (em todas as áreas)	2	4	R	R	S
46	Gestão de talentos	2	4	R	R	S
47	Desenvolvimento da capacidade criativa	2	4	R	R	S
48	Gerentes e funcionários empreendedores	3	4	R	R	S

Tabela 10 - Relação de Armas com Nova Intensidade.

Fonte: Elaborada pelo Autor (2017).

Armas da Competição		IA	Campo da Competição					Campos Coadjuvantes										Foco e dispersão conjuntos			
			QUALIDADE DO ATENDIMENTO					QUALIDADE DO PRODUTO/SERVIÇO					IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL								
Nº	Descrição	PROPOSTA	Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Int conj	Classific	Pontuação	
						Foco	Disp.				Foco	Disp.				Foco	Disp.			Foco	Disp
1	Canais virtuais de acesso à empresa	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	1	I	0	1
2	Facilidade de acesso	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	2	I	0	2
3	Ambiente físico da área de atendimento	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	1	I	0	1
4	Cadastro eletrônico de clientes	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
5	Estilo arrojado de vendas	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	1	I	0	1
6	Equipe técnica de vendas	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	1	I	0	1
7	Desenvolvimento da capacidade de negociação	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	3	S	0	0
8	Cortesia no atendimento	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	4	R	4	0
9	Adequação do atendimento ao cliente	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	3	S	0	0
10	Conhecimento personalizado do cliente	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
11	Ampliação de alçada decisória do atendente	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
12	Sac (Serviço de Atendimento ao Consumidor)	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
13	Sistema de relacionamento com cliente	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
14	(Costumer Relationship Management)	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
15	Sistema de fidelização dos clientes	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
16	Seleção de fornecedores	3	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	1	I	0	1
17	Relacionamento cooperativo com fornecedor	3	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
18	Parceria com fornecedores	4	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	5	R	5	0
19	Definição clara da empresa que se deseja ter	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0
20	Sistema de inteligência competitiva	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	4	R	4	0
21	Monitoramento dos concorrentes	4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	4	R	4	0
22	*Benchmarking* externo	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	3	S	0	0
23	*Benchmarking* interno	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	4	R	4	0
24	Implementação das estratégias	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
25	Redefinição da linha de produtos	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	3	S	0	0
26	Definição das estratégias de marketing	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	5	R	5	0
27	Elaboração e realização de pesquisas de mercado	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0
28	Segmentação do mercado	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	5	R	5	0
29	Abertura e ampliação de mercados (internos ou externos ao país)	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	4	R	4	0
30	Comunicação com os diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0
31	Realização de promoções e eventos	5	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	5	R	5	0
32	*Marketing* de relacionamento	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	5	R	5	0
33	*Marketing* de serviços	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
34	*Marketing* organizacional ou empresarial	5	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	5	R	5	0
35	*Endomarketing*	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	3	S	0	0
36	Técnicas de geração de idéias	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
37	Estrutura organizacional	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	3	S	0	0
38	Programas permanentes de melhoria estratégica	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
39	Comportamento ético	5	R	1	1	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	2	I	0	2
40	Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	3	S	0	0
41	Capacitação de pessoal	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
42	Sistema de avaliação de pessoal	4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	5	R	5	0
43	Motivação de pessoal	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	6	I	0	6
44	Sistema de recompensas ou política de salários	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	7	I	0	7
45	Capacidade de implementação de mudanças (em todas as áreas)	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	8	I	0	8
46	Gestão de talentos	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	9	I	0	9
47	Desenvolvimento da capacidade criativa	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	10	I	0	10
48	Gerentes e funcionários empreendedores	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	11	I	0	11
Soma		159		19	5	87	14		11	8	49	29		19	5	78	20	133	16	73	9
Intensidade média das armas, foco e dispersão		3,313				0,92	0,56				0,89	0,73				0,82	0,80	3,325	12	0,91	0,15

Tabela 11 -Intensidade das Armas da Competição Proposta.

Fonte: Elaborada pelo Autor (2017).

2 | MAPA ESTRATÉGICO FINAL

O mapa estratégico final conforme apresentado na Tabela 15, demonstra a respeito dos campos da competição e coadjuvante que a Clínica Saúde dos Pés, implementará. O Campo da Competição será a Qualidade do Atendimento, este campo foi o mais valorizado pelos clientes, concorrentes, sócios da empresa e colaboradores. Os Campos Coadjuvantes, escolhidos pelos clientes, sócios proprietários da empresa, os colaboradores e pesquisador, foram: Qualidade do Produto/Serviço e Imagem de Empresa Confiável.

Campos da competição	QUALIDADE DO ATENDIMENTO	QUALIDADE DO PRODUTO/SERVIÇO	IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL	Poderio competitivo
Empresa	1º	2º	3º	
Valorizados pelos clientes	1º	2º	3º	
Concorrentes (visão da empresa)	1º	2º	3º	
VARIÁVEIS (PROPOSTO)				
Foco	0,92	0,89	0,82	
Dispersão	0,56	0,73	0,80	
Aproveitamento	0,36	0,17	0,02	
Posto do foco	1	2	3	
Poderio competitivo nos campos atuais	0,92	0,89	0,82	0,877
Poderio competitivo máximo	0,92	0,89	0,82	0,877
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo				1
DECISÃO ESTRATÉGICA				
Campos escolhidos	1º	2º	3º	
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo				1

Tabela 12 - Mapa Estratégico Final.

Fonte: Elaborada pelo Autor (2017).

Analisando o Mapa Estratégico Final, observa-se que a empresa tem um poderio estratégico de 0,877, o que possibilita espaço para melhoria estratégica competitiva. A empresa precisa aprimorar o foco e reduzir a dispersão que ainda está alto em determinado campos da competição e coadjuvante.

3 | PROPOSTAS E SUGESTÕES DE AÇÕES ADMINISTRATIVAS PARA AS CINCO ARMAS QUE DEVEM SER INTENSIFICADAS

Segundo Contador (2008), quando a empresa define a estratégia competitiva operacional pelo modelo de campos e armas da competição, ela está definindo as medidas administrativas necessárias para aumentar a intensidade de armas relevantes e as estratégias para diminuir as irrelevantes, assim sendo, eleva o foco da empresa e reduz a dispersão.

Conforme citação acima, a empresa Clínica Saúde dos Pés, precisa intensificar 5 Armas da Competição, para aumentar sua competitividade. Após reunião com os sócios e colaboradores da empresa, definimos que para aumentar a competitividade da empesa,

serão intensificadas as seguintes armas: Conhecimento Personalizado do cliente, Sistema de Fidelização dos Clientes, Benchmarking Externo, Sistema de Inteligência Competitiva e Marketing de Relacionamento

Arma: Sistema de Fidelização dos Clientes

Ação: Após pesquisas com clientes e análise dos concorrentes, nos reunimos com os sócios e os colaboradores da empresa para implementar o sistema de fidelização dos clientes. Os clientes estão cada vez mais exigentes e exigem cada vez mais um atendimento personalizado, e que satisfaça suas necessidades e faça com que ele se sinta encantado com o atendimento. Portanto, iremos criar um sistema onde o cliente receba um tratamento diferenciado constantemente. Realizaremos um cadastro deste cliente, onde será informado todos os seus dados pessoais, hobby, principais produtos comprados, serviços realizados e a frequência que é realizada a compra. No mês de aniversário do cliente, nossa secretaria estará ligando para desejar os parabéns e aproveita para conceder uma sessão de podologia gratuita. O objetivo é demonstrar para o cliente que ele é importante para a clínica saúde dos pés, e que ele não é só um número para nossa empresa.

Arma: Redefinição da Linha de Produtos/Serviços

Ação: Os clientes exigem comodidade, eles esperam encontrar tudo o que precisa em um único local, por isso iremos redefinir todos os produtos que são comercializados na empresa, para que estes produtos estejam de acordo com a necessidade dos clientes. Para isso, será realizado uma pesquisa com os clientes, procurando entender quais são as suas necessidades e o que podemos ofertar para na empresa para suprir suas necessidades. O mesmo ocorrerá com os serviços, nessa pesquisa feita pelos próprios podólogos no momento do atendimento, em uma conversa amistosa com os clientes, o podólogo irá perguntar para os clientes, quais serviços podemos incluir no nosso hall de serviços ofertados que iria ajudar o cliente? Após essas pesquisas iremos nos reunir para redefinir quais os produtos e serviços serão ofertados por nossa empresa.

Arma: Benchmarking Externo

Ação: Após reunião com os sócios e os colaboradores, foi definido que o Benchmarking externo precisa ser implementado na empresa, atualmente a empresa procura desenvolver seu processo de melhoria contínua e implementação de inovações, de acordo com o conhecimento dos colaboradores e sócios. A empresa firmará uma parceria com grandes empresas do ramo de podologia, franquias e empresas localizadas na cidade de São Paulo, para que possa ser traçado um plano de Benchmarking Externo. O objetivo é cooperar, para que juntas todas as empresas possam aprender e se desenvolver. Nós podemos ajudar as grandes empresas a entender como funciona o atendimento aos clientes no interior e em cidades turísticas que recebem turistas do Brasil inteiro a procura

de tranquilidade e lazer. As grandes empresas irão nos ajudar, como firmar parcerias com grandes fornecedores e desenvolver produtos e serviços inovadores que possam melhorar a nossa empresa. Iremos focar também na forma como estas empresas vendem seus produtos e cobram pelos serviços, para que possamos trazer mais profissionalismo para a empresa.

Arma: Sistema de Inteligência Competitiva

Ação: Os sócios e os colaboradores compreenderam a importância de se desenvolver um sistema destinado a entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, onde constantemente possa ser avaliado as oportunidades da empresa, as ameaças que a empresa pode sofrer, as forças da empresa e quais as fraquezas que precisam urgentemente serem solucionadas. Após essa identificação, a empresa irá definir alternativas que possam melhorar a estratégia competitiva da clínica saúde dos pés. Este sistema será desenvolvido mensalmente para que todos os envolvidos na empresa, compreenda que a competição está cada vez mais acirrada, e, portanto, precisamos ser cada vez mais competitivos.

Arma: Marketing de Relacionamento

Ação: É preciso cultivar o relacionamento com os clientes, complementando o sistema de fidelização dos clientes, os sócios entenderam que a área de marketing, não é “supérfluo” na empresa, e que precisa-se investir em marketing para que o cliente sempre lembre da empresa e principalmente, possamos criar um relacionamento de longo prazo com este cliente. É muito mais difícil e mais caro, conquistar um novo cliente, do que manter os clientes atuais. Por isso, é preciso que exista um gerenciamento do relacionamento com este cliente e que ele fique sabendo de todas as novidades da empresa, para que ele possa se sentir parte.

Importante destacar, que em todas as fases os sócios e os colaboradores estavam presentes, analisando, planejando e desenvolvendo as estratégias que irão aumentar a competitividade da clínica saúde dos pés.

4 I METODOLOGIA DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Para avaliação do Processo de Formulação Estratégica pelo modelo CAC, foi utilizado o questionário 4, de acordo com as instruções do Prof. Dr. José Luiz Contador, para uma avaliação final dos sócios da empresa. Foi entregue o questionário para os 3 sócios da empresa (Alex Reges, Dulce Reges e Sérgio Lemes), para que eles pudessem avaliar de o modelo de Campos e Armas da Competição, é um modelo aplicável para a Clínica Saúde dos Pés, ou se este modelo irá ser difícil de ser implementado na empresa. Segue respostas apresentadas na Tabela 16.

Proposições sobre o processo CAC		DIRIGENTE – D1 Sérgio Lemes					DIRIGENTE – D2 Alex Reges					DIRIGENTE – D3 Dulce Reges				
Sequência	Proposições sobre o uso do Software	DT	DP	I	CP	CT	DT	DP	I	CP	CT	DT	DP	I	CP	CT
P21	A explanação sobre os conceitos do modelo CAC foi suficiente para entendê-lo.					x					x					x
P22	Não houve dificuldade em traduzir os objetivos permanentes da minha empresa em termos de campos da competição					x					x					x
P23	A análise do macro ambiente empresarial (politico, legal, econômico, tecnológico, social, demográfico e ecológico) contribui bastante para aumentar o conhecimento sobre o meu negócio.					x					x					x
P24	Foi fácil entender o processo de formulação da estratégia competitiva					x				x					x	
P25	A formulação da estratégia competitiva de negócio por meio da definição dos campos da competição facilita o entendimento de como obter vantagem competitiva					x				x					x	
P26	A avaliação da intensidade das armas da competição foi realizada com facilidade				x					x					x	
P27	A formulação da estratégia competitiva operacional por meio da definição da intensidade das armas da competição facilita a realização dessa tarefa					x					x					x
P28	A grande maioria das ações administrativas sugeridas foi adequada para implementar a estratégia					x					x					x
P29	Pretendo implementar as ações administrativas para implementar a estratégia da empresa					x					x					x
P30	As armas da competição refletem a capacitação interna da empresa em busca de maior competitiva					x					x					x
P31	O conceito de campo da competição esclarece como competir pelo posicionamento no mercado					x					x					x
P32	As informações disponibilizadas no mapa estratégico são suficientes para que eu possa tomar decisão mais racional sobre a estratégia a adotar					x					x					x
P33	As informações disponibilizadas no mapa estratégico são claras são revestidas de significado para o estrategista.				x					x						x
P34	O modelo CAC permite formular a estratégia competitiva da empresa com facilidade					x					x					x

Tabela 16 -Avaliação do Processo de Formulação da Estratégia pelo Modelo CAC.

Legenda: DT – discordo totalmente; D – discordo parcialmente; I – sou indiferente; CP – concordo parcialmente; CT – concordo totalmente.

CONCLUSÃO

O objetivo do trabalho foi identificar, analisar e propor estratégias aos sócios da Clínica Saúde dos Pés para que a empresa pudesse se tornar mais competitiva, após a implementação das estratégias apresentadas pelo modelo de Campos e Armas da Competição.

As estratégias formuladas irão aumentar a competitividade da empresa conforme relatado pelos sócios e apresentado na Tabela 16, pois o modelo CAC é um modelo fácil de ser compreendido e de ser implementado, e superam os outros modelos de estratégias já foram apresentadas por outros consultores empresariais que visitaram a empresa no passado.

O modelo de Campos e Armas da Competição é interessante em virtude de apresentar diversas armas que podem contribuir com o aumento da competitividade da empresa, após a implementação das armas que foram escolhidos pelos sócios, futuramente os sócios irão implementar todas os demais, pois acreditam que se a empresa conseguir implementar ano após ano todas as armas ela será cada vez mais competitiva.

O modelo CAC demonstra com muita clareza os indicadores que as empresas precisam monitorar para aumentar a sua competitividade, os colaboradores, clientes e sócios entenderam com muita facilidade os campos da competição e armas, concluindo que este modelo é aplicável, justamente pela facilidade de entendimento.

Os colaboradores e os sócios da empresa relataram que os campos divididos em Macrocampos, contribui muito para o entendimento, o que proporciona agilidade na tomada de decisão. Os macrocampos facilitam na definição estratégica da empresa, pois são bem detalhados e com uma explicação simples para todos compreenderam o objetivo de sua implantação.

Após todas as fases deste projeto, podemos concluir a importância do modelo CAC para a competitividade das empresas, e como seria importante que todas as empresas colocassem este modelo em prática, principalmente as empresas que estão localizadas no interior e estão longe do apoio dos consultores em virtude do poder aquisitivo, se essas empresas colocassem em prática o modelo CAC, elas seriam altamente competitivas e conseguiriam competir com as grandes empresas. Isto se comprova com a implementação do modelo na clínica saúde dos pés, que definiu um planejamento estratégico altamente eficaz para o alcance de seus objetivos de curto e longo prazo.

REFERÊNCIAS

CONTADOR, J. Celso. **Campos e armas da competição**. São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008.

CONTADOR, J. C. **Metodologia para formulação da estratégia competitiva de manufatura: Um enfoque quantitativo**. Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS [online] 2011.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). **Administração estratégica: competitividade e globalização** (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning.

KELLER, E. B. Three views of tomorrow's consumer - view 2 : how emerging trends will shape the marketplace. **Journal of Advertising Research**, v. 34, n. 6, p. RC4-RC6, Nov./Dec. 1996.

MINTZBERG, Henry. Os 5 P's da Estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; LAMPEL, Joseph; GHOSHAL, **Sumantra;. O processo da estratégia: conceitos. contextos e casos selecionados**. P. 24-29. 4 ed Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

PORTER, Michael E. **What is Strategy?** Harvard Business Review. v. 74, n. 6, p. 61- 78, nov.-dec. 1996

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho**. 3ª ed. Rio De Janeiro: Campus, 1989.

SOBRE OS AUTORES

MARCOS JOSÉ ALVES PINTO JUNIOR - possui doutorado em Engenharia de Produção (UNIP), mestre em Engenharia de Produção (UFSCAR), especialização em Engenharia de Produção (FATEC Internacional) e docência do ensino superior (FALC), graduação em Administração (UNIFEOB), Licenciatura em Administração (FATEC) e Pedagogia (FALC). Atuou como gestor do Sistema da Qualidade da Delphi Automotive Systems do Brasil para as plantas de Espírito Santo do Pinhal, Jacutinga e Mococa. Tem experiência e formação de Auditor Líder na ISO/TS 16949:2009 pelo RABQSA, Auditor de Processo na metodologia VDA (alemã) e FIEV (francesa) dentre outros treinamentos dos manuais do AIAG. É docente do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva, onde leciona nos cursos técnicos do Eixo de Gestão e Negócios, além de desenvolver projetos na área.

GABRIELA LUZ DARCADIA PINTO - é docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza, tem Pós-Graduação em Docência no Ensino Superior, Licenciada e Graduada em Geografia pela UNIFAL- Alfenas/ MG.

PAULO ROBERTO LATARINI FILHO - é docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza, tem Pós-Graduação em Gestão Pedagógica e Supervisão Escolar - Centro Universitário Internacional (Uninter), Licenciado e Graduado em Ciências Sociais – UNESP - FCL/Araraquara.

PATRÍCIA CASAROTO - é docente na ETEC Dr Carolino da Motta e Silva- Centro Paula Souza, Licenciada e Mestre em Matemática pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp-SP, Rio Claro), Pós-graduação em coordenação pedagógica-Faculdade Campos Elíseos.

WELLINGTON DOS REIS BRUNÓRIO - é docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza, é Mestre em Administração – UNIFACCAMP, MBA em Administração e Logística - Centro Universitário Internacional (Uninter), Licenciado em Administração – FATEC - Centro Paula Souza, Graduado em Administração – UNIPINHAL/SP.

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

da empresa

CLÍNICA SAÚDE DOS PÉS

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

da empresa

CLÍNICA SAÚDE DOS PÉS